

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: RUPTURA COM O MODELO  
BUROCRÁTICO?**

ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO

Tese submetida como requisito para obtenção do título de doutora

Florianópolis, janeiro de 2000.

# NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: RUPTURA COM O MODELO BUROCRÁTICO?

ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO

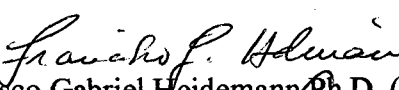
Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

  
Prof. Ricardo Miranda Barcia Ph.D.  
Coordenador do Curso

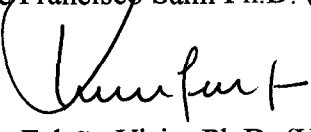
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

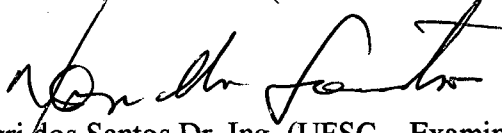


Clóvis Luiz Machado-da-Silva Ph.D. (UFPR - Presidente)

  
Francisco Gabriel Heidemann Ph.D. (FURB - Examinador)

  
José Francisco Salm Ph.D. (UFSC - Examinador)

  
Marcelo Milano Falcão Vieira Ph.D. (UFRGS - Examinador)

  
Neri dos Santos Dr. Ing. (UFSC – Examinador)

  
Valeska Nahas Guimarães Dra. (UFSC – Moderadora)

À memória do meu pai, Hercílio Livramento.  
Aos meus grandes companheiros nesta jornada, Aleixo, Matheus e Martha.

## AGRADECIMENTOS

Diversas pessoas e instituições foram extremamente importantes para a consecução deste trabalho. Sem o apoio deles, nas mais variadas formas, a viabilidade desta tese não seria obtida. Assim sendo, além de tantas lições acadêmicas alcançadas neste processo de doutoramento, uma grande lição de humildade pessoal também foi ampliada. Gostaria, desta forma, de expressar meu muito obrigada:

Ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, seus diversos professores, coordenadores e funcionários que nunca se furtaram em ajudar nos momentos solicitados;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo apoio financeiro, concedendo bolsa de estudos durante o primeiro ano de doutoramento e pelo empenho de todos os seus funcionários na viabilização da bolsa sanduíche obtida no ano de 1998;

Ao Departamento de Ciências da Administração - CAD, através de seu chefe Prof. João Nilo Linhares e sub chefe Profa. Edinice Mei Silva, os quais sempre se dispuseram a apoiar a consecução do trabalho, bem como os colegas professores e funcionários durante todo contato diário;

Ao Curso de Pós Graduação em Administração - CPGA, através de seu coordenador, Prof. Nelson Colossi e seus funcionários sempre prestativos;

À Universidade do Sul da Califórnia – USC (Los Angeles - EEUU), especificamente à sua Escola de Administração Pública, pela viabilização do período de estudos complementares realizados na Instituição no ano de 1998;

Ao orientador deste trabalho, professor Clóvis Luiz Machado-da-Silva, pelas discussões acadêmicas realizadas durante estes anos, pela confiança sempre depositada em minha capacidade, pela amizade e por todas as grandes lições acadêmicas as quais representam importantes referências em minha atividade profissional;

Aos professores José Francisco Salm e João Gabriel Heidemann pelo interesse constante em toda minha formação profissional, pela disposição em discutir meu trabalho sempre que solicitado e pela ajuda na viabilização do aceite junto à Universidade do Sul da Califórnia para realização de estudos complementares;

Ao professor Neri dos Santos, pela participação na Banca Examinadora deste trabalho, pelos ensinamentos obtidos durante suas disciplinas e pelo incentivo para a consecução do doutoramento no Programa de Engenharia de Produção quando ocupava sua coordenação;

Ao professor e amigo Marcelo Milano Falcão Vieira, cuja convivência já anterior ao doutoramento, sempre representou um grande estímulo na busca de melhoria em meus trabalhos, demonstrando estar sempre disposto ao debate e em ajudar a solucionar os problemas enfrentados;

À Professora Valeska Nahas Guimarães pela participação na Banca Examinadora como moderadora e pelo constante incentivo, através de seu próprio exemplo de dedicação à atividade de pesquisa em nossa universidade;

Ao professor Robert Biller da Universidade do Sul da Califórnia, pela viabilização de meu aceite junto àquela Instituição para realização de estudos complementares, cuja clara visão acadêmica fez superar qualquer entrave burocrático enfrentado, bem como pela presteza em seu atendimento, generosa atenção e brilhantes discussões proporcionadas como orientador durante período dispendido em Los Angeles;

Aos professores Peter Robertson, Robert Myrtle, David Grazmann e Terry Cooper pelas discussões acadêmicas proporcionadas dentro e fora de sala de aula, assim como pela abertura e interesse pessoal demonstrado frente ao intercâmbio internacional realizado na USC;

Aos colegas Jill Humphries, Jonathan Spier e Muhittin Acar; pela amizade e atenção a mim dispensados enquanto estudante internacional na USC, enriquecendo meu aprendizado e facilitando a solução de tantos problemas pessoais enfrentados;

À amiga e também doutoranda Valéria Silva da Fonseca pelo constante acompanhamento de tantos momentos deste processo de doutoramento, sempre disposta a ajudar, a dividir as dificuldades e felicidades obtidas com ele;

Aos alunos de graduação, mestrado e especialização, bem como colegas de curso de doutorado, cujas trocas proporcionadas durante todos estes anos de convívio sempre representaram importante incentivo para revisão de idéias e aperfeiçoamento do trabalho;

A toda minha família, mãe, irmãos, cunhados, tios, primos, sogros, cuja dedicação, interesse, solidariedade e apoio inigualáveis dispensados em todos os momentos, representaram força crucial para o alcance do trabalho que ora se apresenta;

Finalmente, ao meu marido Aleixo e meus filhos Matheus e Martha, grandes companheiros, por dividirem comigo todo o processo de aprendizado vivido, não como espectadores, mas como atores fundamentais, proporcionando muito mais significado a todo esforço despendido nos últimos anos.

## SUMÁRIO

|   |        |
|---|--------|
| LISTA DE FIGURAS .....  | ix     |
| LISTA DE QUADROS .....  | x      |
| LISTA DE TABELAS .....  | xi     |
| RESUMO .....  | xii    |
| ABSTRACT .....  | xiii   |
| <br>1. INTRODUÇÃO .....   | <br>01 |
| 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa .....                   | 01     |
| 1.2 Objetivos geral e específicos .....                                     | 05     |
| 1.3 Justificativas teórica e prática .....                                  | 06     |
| 1.4 Estrutura da tese.....  | 07     |
| <br>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....                                 | <br>09 |
| 2.1 Pós-modernismo e modernismo na teoria organizacional .....              | 09     |
| 2.2 Organizações burocráticas – sua caracterização .....                    | 24     |
| 2.3 Racionalidade como lógica da ação organizacional .....                  | 33     |
| 2.4 Forma Organizacional – em busca de uma definição .....                  | 39     |
| 2.5 Novas formas organizacionais – um desafio para sua caracterização ..... | 45     |
| 2.5.1 Novas formas organizacionais – categorias para análise.....           | 58     |
| <br>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                                     | <br>70 |
| 3.1 Perguntas de pesquisa .....   | 70     |
| 3.2 Caracterização da pesquisa .....  | 71     |
| 3.3 Universo de pesquisa .....  | 72     |
| 3.4 Definição das categorias analíticas .....                               | 75     |
| 3.4.1 Definições constitutivas das categorias analíticas .....              | 76     |
| 3.4.2 Definições operacionais das categorias analíticas .....               | 76     |
| 3.4.2.1 Flexibilidade potencial da tecnologia .....                         | 77     |
| 3.4.2.2 Flexibilidade potencial da estrutura .....                          | 78     |
| 3.4.2.3 Flexibilidade potencial da cultura .....                            | 80     |

|   |     |
|---|-----|
| 3.4.2.4 Racionalidade subjacente à lógica da ação organizacional .....                        | 83  |
| 3.5 Coleta de dados .....   | 84  |
| 3.6 Análise dos dados .....   | 86  |
| 3.7 Limitações da pesquisa .....  | 90  |
| <br>  |     |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....   | 92  |
| 4.1 Artigos analisados .....  | 92  |
| 4.2 Caracterização dos casos estudados .....  | 98  |
| 4.3 Categorias em análise .....   | 100 |
| 4.3.1 Quanto à tecnologia .....   | 100 |
| 4.3.2 Quanto à estrutura .....  | 105 |
| 4.3.3 Quanto à cultura .....  | 114 |
| 4.3.4 Tecnologia, estrutura e cultura organizacional e seu potencial de<br>flexibilidade..... | 120 |
| 4.4 Racionalidade como princípio orientador da lógica da ação organizacional                  | 123 |
| <br>  |     |
| 5. CONCLUSÕES .....   | 132 |
| <br>  |     |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 146 |
| <br>  |     |
| 7. ANEXOS .....   | 159 |



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Flexibilidade e Novas Formas Organizacionais ..... 02

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 01 – Modos de Racionalidade em Organizações Pós-modernas e Modernas ..... | 21 |
| Quadro 02 - Flexibilidade Potencial da Tecnologia .....                          | 61 |
| Quadro 03 - Flexibilidade Potencial da Estrutura .....                           | 63 |
| Quadro 04 - Flexibilidade Potencial da Cultura .....                             | 66 |
| Quadro 05 - Definição Operacional da Tecnologia .....                            | 77 |
| Quadro 06 - Definição Operacional da Estrutura .....                             | 78 |
| Quadro 07 - Definição Operacional da Cultura .....                               | 81 |
| Quadro 08 - Flexibilidade Potencial da Tecnologia e seus Indicadores.....        | 87 |
| Quadro 09 - Flexibilidade Potencial da Estrutura e seus Indicadores .....        | 88 |
| Quadro 10 – Flexibilidade Potencial da Cultura e seus Indicadores .....          | 89 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 01 – Número de Artigos Analisados por Ano e por Periódico.....                                | 92  |
| Tabela 02 – Matriz Análise Casos .....   | 160 |
| Tabela 03 – Matriz Análise Tecnologia – Modo de produção .....                                       | 164 |
| Tabela 04 – Matriz Análise Tecnologia – Arranjo físico .....   | 165 |
| Tabela 05 - Matriz Análise Tecnologia - Meios de transformação .....                                 | 166 |
| Tablea 06 - Matriz Análise Tecnologia – Repertório de produção operacional ...                       | 167 |
| Tabela 07 – Matriz Análise Estrutura – Forma organizacional básica – Meios de agrupamento .....      | 168 |
| Tabela 08 - Matriz Análise Estrutura - Forma organizacional básica – Níveis hierárquicos.....        | 169 |
| Tabela 09 - Matriz Análise Estrutura - Forma organizacional básica – Funcionalização .....           | 170 |
| Tabela 10 - Matriz Análise Estrutura – Sistema de planejamento e controle .....                      | 171 |
| Tabela 11 - Matriz Análise Estrutura – Processos de regulação – Especialização.                      | 172 |
| Tabela 12 - Matriz Análise Estrutura – Processos de regulação – Regulação do comportamento .....     | 173 |
| Tabela 13 - Matriz Análise Estrutura – Processos de regulação – Regulação de ajustes mútuos .....    | 174 |
| Tabela 14 - Matriz Análise Estrutura – Processos de regulação – Regulação da tomada de decisão ..... | 175 |
| Tabela 15 – Matriz Análise Cultura – Formação da identidade .....                                    | 176 |
| Tabela 16 - Matriz Análise Cultura – Liderança .....   | 177 |
| Tabela 17 - Matriz Análise Cultura – Regras não escritas .....                                       | 178 |
| Tabela 18 - Matriz Análise Cultura – Orientação externa .....  | 179 |

## RESUMO

O objetivo principal do presente trabalho de pesquisa consistiu em verificar se as evidências empíricas das novas formas organizacionais publicadas em periódicos nacionais e estrangeiros de língua inglesa durante o período de 1995 até a metade de 1998 representavam ruptura com o modelo burocrático de organização. As discussões na área organizacional a respeito da emergência de novos modelos organizacionais que possam representar uma ruptura com modelo burocrático tem sido marcantes, principalmente a partir da década de oitenta. A abordagem pós-modernista é enfática em afirmar a queda do projeto modernista de organização, representado por formas hierárquicas, pelo trabalho especializado, pela tomada de decisão centralizada, pela formalização de procedimentos de trabalho, bem como pela racionalidade funcional. O entendimento das burocracias, do conceito de forma organizacional, bem como da caracterização das práticas gerenciais consideradas rupturistas fizeram parte do embasamento teórico empírico deste trabalho. Os dados secundários, - básicos nesta pesquisa - , foram coletados em 31 periódicos, sendo identificados 38 casos para análise. As organizações estudadas foram analisadas em termos de seu potencial de flexibilidades tecnológica, estrutural e cultural, considerando-se ainda o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação das organizações estudadas. A dimensão tecnológica foi caracterizada como sendo a de maior potencial de flexibilidade, frente a um potencial médio nas dimensões estrutura e cultura. A multifuncionalidade de equipamentos e de indivíduos merece destaque na análise destes casos. A preocupação com os mecanismos de controle, tanto estruturais quanto culturais, também foram marcantes na pesquisa. A racionalidade predominante foi considerada a instrumental. Concluiu-se, assim, que existe uma forte tendência de flexibilização do modelo burocrático no que tange às categorias analíticas estudadas, entretanto a ruptura do modelo não foi constatada, uma vez a lógica de ação predominante nas organizações ainda é aquela voltada para o cálculo utilitário das consequências. Várias sugestões para trabalhos futuros foram destacadas, enfatizando-se a busca por dados primários em cada categoria analítica abordada e, principalmente, a consideração da racionalidade, ou de uma perspectiva cultural do universo organizacional como elemento fundamental para a compreensão da prática administrativa.

## ABSTRACT

The main goal of this research work has consisted in checking whether empirical evidences of the new organisational forms, as published in domestic and foreign publications in English, from 1995 through the first seven months of 1998, did or did not represent a break away from the organisational bureaucratic pattern. As from the 80's, there have been outstanding discussions in the field of organisation about the emergence of the new organisational patterns, which may stand for a break away from established ones. The post-modernist approach is quite emphatic in asserting the decline of the modernist project for organisation, represented by hierarchical forms, specialised tasks and work force, centralised decision-making, formalisation of work procedures, as well as by functional rationality. An understanding of bureaucracies, of conceptions of organizational forms, as well as characterisation of managerial practices considered as rupture-prone became part of the theoretical-empirical base of this work. Secondary data – foundational in this kind of research work – have been selected from 31 journals. 38 such data itens have been identified in order to be scrutinised. The looked-through organisations have been analysed in terms of their potentiality in technological, structural and cultural flexibility, and further consideration has been given to the type of rationality which predominates in actions of the scrutinised organizations. The tecnological dimension has been rated as being the one with largest potential for flexibility while rating a medium potential in the structural and cultural dimensions. The plurifunctionality of equipment and people deserves being emphasised in the analysis of such cases. Major consideration has been given to control mecanisms – both structural and cultural – in this research work. Instrumental rationality has been considered as the predominant one. It was concluded, then, that there is a strong tendency in favor to the flexibilization of the bureaucratic model regarding the categories analysed on this research work. But the rupture with the model was not perceived, since the predominant logic of action was the instrumental one. Sundry suggestions for future research work have been outlined emphasizing the search for primary data in each addressed analytical category, mostly the consideration of rationality, as well as the cultural perspective of the organisational totality as a basic element for understanding administrative procedures.

## **1. INTRODUÇÃO**

Tendo como propósito introduzir o trabalho de pesquisa realizado, apresenta-se, neste tópico, a contextualização das discussões acerca das novas formas organizacionais, destacando-se o problema de pesquisa respondido pelo trabalho, as justificativas teórica e prática para a realização do estudo, bem como seus objetivos geral e específicos. O presente capítulo é finalizado com a descrição da estrutura da tese.

### **1. 1. Contextualização do tema e definição do problema de pesquisa**

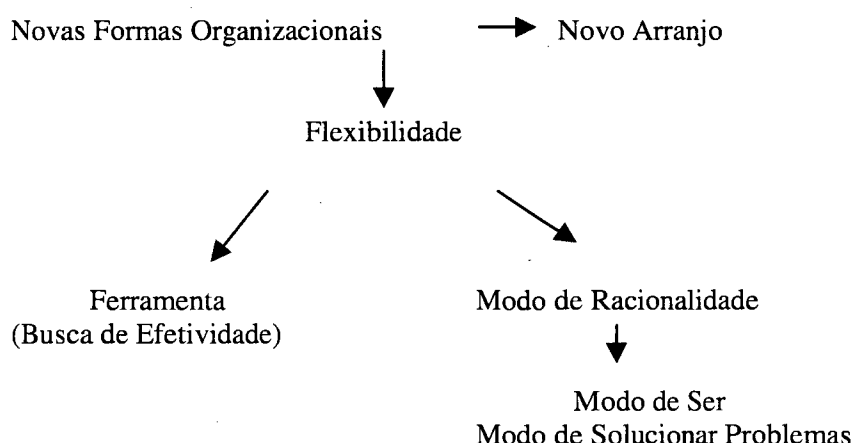
As últimas duas décadas têm representado, tanto para os estudos, quanto para a prática administrativa nas organizações formais, um momento significativo de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e modelos estabelecidos. Conforme Reed e Hughes (1992), desde a década de sessenta, os estudos organizacionais começam a se tornar mais pluralísticos em relação aos temas centrais ou problemas investigados e aos referenciais teóricos utilizados em sua compreensão. Dentro deste contexto, destacam-se as discussões acerca das novas formas organizacionais, vistas por um lado, como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, típica do modelo modernista de organização, enfatizada pelos pós-modernistas (Cooper e Burrell, 1998; Clegg, 1990; Parker, 1992), enquanto por outro, caracterizada como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração (Thompson, 1993; Tsoukas, 1992)

Os estudos e debates envolvendo a questão enfocada, vem sendo desenvolvidos através das mais diferentes temáticas, desde as mais amplas como: novas formas organizacionais, redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, ou pós-modernismo e outras mais específicas como: times, empowerment, organizações de aprendizagem, redes organizacionais, etc.

Ao se analisar as diferentes perspectivas tratando do assunto, pode-se observar duas abordagens distintas, representadas na Figura 01: a primeira, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais frente

a um ambiente considerado altamente turbulento e competitivo, cujo orientador máximo consiste no alcance do melhor arranjo organizacional para a obtenção de maior efetividade. Uma segunda perspectiva, mais coerente com a proposta pós-modernista, ou com a teoria crítica na análise organizacional (Alvesson e Deetz, 1996), vem tratando o tema como a manifestação de diferentes formas de se entender e realizar as organizações contemporâneas, própria da diversidade que caracteriza a sociedade em diferentes espaços, em diferentes contextos. Dentro desta abordagem, as novas formas organizacionais representam a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático (Clegg, 1990).

Figura 01: Flexibilidade e Novas Formas Organizacionais



Fonte: Elaborada pela autora

Conforme Gergen e Tchatchenkery (1996), existe o reconhecimento geral de que o conjunto de preceitos modernistas como razão, objetividade, universalismo, por exemplo, vem gradualmente perdendo seu sentido de validade, cedendo espaço a novas considerações, significando o surgimento de um contexto pós-modernista. Assim, novas perspectivas de compreensão do universo organizacional começam a ganhar espaço, apresentando formulações alternativas, segundo as quais as organizações são reproduzidas e transformadas por meio de processos políticos e culturais que não conseguem ser captados pelo conjunto de preceitos analíticos proporcionados pelas teorias até então dominantes. Conforme Reed e Hughes (1992), as pesquisas históricas e comparativas sobre formas organizacionais desenvolvidas na década de 80 têm

demonstrado que períodos históricos e contextos institucionais dentro de diferentes sociedades produzem e reproduzem uma grande amplitude de formas organizacionais, as quais não conseguem ser compreendidas dentro dos modelos racional e de sistemas. Estes novos arranjos organizacionais caracterizam-se pela adoção de práticas que, segundo vários autores, representam o questionamento do paradigma de produção em

massa (Daft e Lewin, 1993, Doll e Vonderembse, 1990) ou do modelo fordista de organização do trabalho, apontando traços de formas organizacionais mais flexíveis, as quais enfatizam aspectos como a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa; a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional; a distribuição de informações mais direcionada, e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional (Hubber e Glick, 1995). No entanto, tanto a perspectiva mais gerencialista de organização, quanto aquela considerada crítica ou pós-modernista carece de maior aprofundamento, por um lado, teórico e, por outro, empírico, que evidencie efetivamente a possibilidade de ruptura com o modelo burocrático. Conforme Tsoukas (1992), por exemplo, autores como Clegg (1990) e Parker (1992), não respondem se efetivamente as organizações consideradas pós-modernas se constituem em uma ruptura qualitativa com a modernidade ou simplesmente são uma versão especificamente histórica de organizações modernas.

Acredita-se, assim, que a investigação sobre a possível ruptura entre o modelo burocrático e as novas formas organizacionais exija uma definição clara ou uma delimitação dos conceitos que envolvem a questão, uma vez que não se verifica congruência entre os tratamentos do conceito de forma organizacional, do impacto do ambiente nas organizações, das “escolhas” por ações organizacionais específicas e, mais especificamente, na consideração do conceito de racionalidade no novo contexto.

As discussões na área organizacional sobre o conceito de “forma” não são muito esclarecedoras, uma vez que não existe consenso entre os autores que tratam do assunto. De acordo com as diferentes abordagens identificadas na literatura, o conceito pode incluir diferentes variáveis, como estrutura, processos, divisão do trabalho, estratégias, cultura, liderança, tecnologia, e outras, não havendo uma aceitação geral quanto a sua definição.

Neste sentido, observa-se que a definição das dimensões de análise do conceito exige um aprofundamento sobre as discussões que especificam a constituição do novo



arranjo organizacional. Grande parte da literatura relativa às discussões das novas formas organizacionais destacam práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho, o achatamento nos níveis hierárquicos, uma visão estratégica de longo prazo, a constituição de indivíduos multifuncionais, o atendimento a mercados segmentados, a utilização de tecnologias flexíveis, dentre outros aspectos. Constata-se, entretanto que tais discussões, apesar de apresentarem evidências empíricas destes aspectos, não trazem consistência metodológica de análise, que caracterize uma ruptura com o modelo burocrático de organização, uma vez que cada qual trata parcialmente da questão em estudo. Por outro lado, os pós-modernistas, ou aqueles pertencentes à teoria crítica, destacam a racionalidade como elemento básico na reconfiguração organizacional, sem, contudo apresentar evidências empíricas suficientes para o tratamento da questão. O contato com literatura sobre o tema identificou duas referências significativas destas dimensões: o trabalho de Stewart Clegg em *Modern Organizations* e de Henk Volberda em *Building the Flexible Firm*. O trabalho de Clegg (1990) é considerado um marco importante nas discussões sobre pós-modernismo em termos de evidências empíricas, uma vez que vários outros autores que trabalham o assunto, ainda sofram a constante crítica sobre a carência de trabalhos que envolvam dados concretos. Já o trabalho de Volberda (1998) tem seu maior valor na capacidade de sintetização das diferentes dimensões envolvidas no debate, tratando a questão das novas formas de organização sob o enfoque de modelo organizacional como um todo, destacando aspectos da forma e da racionalidade subjacente.

Neste sentido, dois cortes de análise parecem ser necessários: um envolvendo a questão da racionalidade dominante nas organizações e outro relativo às variáveis próprias da estrutura ou desenho organizacional. Tais dimensões apresentam coerência significativa com a abordagem das organizações burocráticas, uma vez que uma perspectiva apenas operacional, conforme enfatizado por Clegg (1994) seria parcial no tratamento do assunto.

Acredita-se, assim, que o momento significativo de redirecionamento dos trabalhos na área organizacional exija uma abordagem teórica e metodológica que signifique melhor compreensão das discussões relativas à possibilidade de quebra do paradigma burocrático até então dominante. A análise de evidências empíricas que representem a ruptura com o modelo burocrático parece ser um elemento de

fundamental importância para o avanço dos estudos na área. A literatura, de forma geral, vem enfatizando esta ruptura. Entretanto, o tratamento conceitual e metodológico sobre forma organizacional, burocracias, racionalidade e pós-modernismo ainda parece incipiente. Os trabalhos são variados e não existe tratamento consistente de todas as evidências apresentadas. Neste sentido, definiu-se como problema de pesquisa a orientar este trabalho, a seguinte pergunta: **quais as evidências empíricas de novas formas organizacionais que representam ruptura com o modelo burocrático, de acordo com as principais publicações periódicas na área organizacional, no período de 1995 a 1998?**

## 1.2 Objetivos geral e específicos

Dentro deste contexto, destaca-se como objetivo geral deste trabalho identificar as possíveis rupturas das novas formas organizacionais com o modelo burocrático de organização, de acordo com as principais publicações periódicas da área organizacional, no período 1995 a 1998.

Em termos específicos, destacam-se os seguintes objetivos:

- Identificar, na literatura, categorias analíticas que caracterizam o modelo burocrático de organização;
- Identificar, na literatura, categorias analíticas que caracterizam o conceito de forma organizacional;
- Identificar, na literatura, categorias analíticas que caracterizam as novas formas organizacionais;
- Comparar as categorias analíticas identificadas no modelo burocrático de organização, no conceito de forma organizacional e das novas formas organizacionais e definir um referencial comum de análise dos dados (categorias básicas de análise);
- Identificar nos periódicos selecionados nesta pesquisa, os casos que representam, segundo seus autores, evidências empíricas de novas formas organizacionais;

- Analisar as evidências empíricas identificadas nos periódicos selecionados de acordo com o referencial definido, ou seja, com as categorias básicas de análise;
- Identificar características nas evidências empíricas que podem significar ruptura com modelo burocrático de organização.

### **1.3 Justificativas teórica e prática**

A falta de convergência entre aqueles que vêm tratando da questão das novas formas organizacionais e das possíveis mudanças de modelo na teoria organizacional é bastante evidente quando se aprofunda na literatura especializada. Alguns afirmam a ocorrência de ruptura com o modelo burocrático de organização; outros a questionam. Observa-se, nessas discussões, o fraco desenvolvimento teórico e metodológico, uma vez que poucos compartilham do mesmo referencial teórico e desenvolvem pesquisas empíricas dentro do tema. A literatura gerencialista trata a questão sem apresentar qualquer referencial teórico sólido. No meio acadêmico, apesar dos pós-modernistas argumentarem a favor da multiplicidade de racionalidades envolvendo as novas formas organizacionais, observa-se pouca coerência com as análises em Weber, quando este trata deste assunto. Acredita-se, assim, que o aprofundamento da questão seja de fundamental importância teórica, tendo em vista a significação para a análise organizacional da constatação de rupturas com o projeto organizacional modernista e com todas as premissas a ele relacionadas. Conforme afirma Thompson (1993), não é a primeira vez que o fim das burocracias vem sendo anunciado; assim, o tratamento do tema, buscando convergir as diferentes perspectivas, vem contribuir para elucidar melhor a questão.

Sabe-se que a prática administrativa correspondente às organizações burocráticas sofre uma série de críticas, relativas, principalmente, ao reducionismo no tratamento de variáveis como ambiente e ao modelo de homem a elas subjacentes (Ramos, 1984a,b). Acredita-se, pois, que a evidência de formas organizacionais flexíveis que signifiquem a concretização de modos de pensar diversos quanto à natureza do trabalho e da organização produtiva também lancem importantes desafios à nova realidade que possa estar sendo desenhada para as organizações.

As possibilidades de desenvolvimento teórico, bem como de práticas administrativas diversas, podem fazer emergir uma efervescência de idéias que tende a despertar uma grande riqueza na área, concretizando o argumento de Castro (1977) quanto à importância e originalidade da proposta de pesquisa desenvolvida.

#### **1.4 Estrutura da Tese**

Visando dar cumprimento aos objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa definido, organizou-se a presente tese da seguinte forma:

Inicialmente, apresenta-se a contextualização do tema de pesquisa, definindo claramente o problema de pesquisa a ser investigado, seus objetivos, bem como as justificativas para a realização do estudo.

A investigação pretendida exigiu a elaboração de uma fundamentação teórico-empírica, na qual buscou-se referenciais que subsidiassem os procedimentos metodológicos a serem seguidos e as análises subseqüentes. Neste sentido, discute-se inicialmente as novas formas organizacionais dentro da pesquisa pós-modernista de organização. Para se entender as possibilidades de ruptura do modelo burocrático, três tópicos fundamentais também são abordados, considerando-se diferentes perspectivas: organizações burocráticas; a racionalidade como princípio orientador da lógica de ação organizacional, e os conceitos de forma organizacional. Em seguida, trata-se das discussões sobre as novas formas organizacionais, buscando-se identificar os elementos que caracterizam este novo formato de organização de acordo com os autores que vêm tratando do tema

Na seqüência são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o presente trabalho. Neste sentido, são definidos, inicialmente, as perguntas de pesquisa e o universo de periódicos a ser pesquisado. Ainda como considerações metodológicas, destaca-se a definição das categorias de análise utilizadas e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados. As limitações da pesquisa - elemento importante a ser esclarecido em qualquer trabalho científico - finalizam este capítulo.

Os dados são apresentados e analisados no capítulo seguinte.

Nele, procura-se, inicialmente, caracterizar os casos analisados para depois analisar cada categoria analítica definida na metodologia. Desta forma, as considerações acerca do potencial de flexibilidade tecnológica, estrutural e cultural das organizações analisadas são discutidas, bem como o tipo de racionalidade predominante, subjacente às ações organizacionais.

As considerações finais estão na seqüência, ressaltando os pontos fundamentais destacados pela pesquisa e as possibilidades de estudos futuros.

O trabalho é finalizado com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas, representando importante fonte de consulta para o desenvolvimento de pesquisas e com os anexos, os quais serviram de apoio no processo de tratamento dos dados neste trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Buscando uma melhor compreensão e a solução para o problema de pesquisa estabelecido no presente trabalho, identificou-se temáticas básicas que permeiam as discussões relativas às novas formas organizacionais e as possibilidades de ruptura com o modelo burocrático de organização. Neste sentido, trabalha-se nesta fundamentação teórico-empírica as idéias do pós-modernismo e sua crítica ao pensamento modernista dominante na teoria organizacional; procura-se compreender as burocracias por meio de suas dimensões operacionais, bem como de sua racionalidade subjacente, e finalmente, aborda-se os diferentes conceitos de forma organizacional, buscando-se identificar nestes algum consenso, ao compará-los com as discussões que permeiam a temática das novas formas organizacionais.

### **2.1 Pós-modernismo e modernismo na teoria organizacional**

A perspectiva pós-modernista vem sendo caracterizada na literatura organizacional como um momento de ruptura, ou de descontinuidade, ou, ainda, um momento de redirecionamento nos estudos organizacionais.

De acordo com Reed (1992), por exemplo, desde a década de sessenta, os estudos organizacionais começam a se tornar mais pluralísticos -para alguns, até anárquicos - em relação aos temas centrais ou problemas investigados e aos referenciais teóricos utilizados em sua compreensão. Para os autores, esta transformação na problemática, nas teorias e metodologias também reflete mudanças substanciais, que passam a constituir as novas formas organizacionais por meio das quais o comportamento social vem sendo estruturado e controlado, como, também, reflete as referências institucionais mais amplas nas quais estas formas estão localizadas.

Parker (1992) afirma que o estudo das organizações nos últimos anos, vem sendo redirecionado para questões antes consideradas marginais. Neste sentido, para o autor, “são considerados representativos os trabalhos de Blyton et al, de Clegg, a explosão do interesse em cultura e simbolismo, a perspectiva metafórica nos estudos organizacionais conforme Morgan, as discussões sobre gênero e sexualidade, alterando

a imagem da análise organizacional como uma coleção cinza de tipologias gerencialistas” (Parker, 1992, p.1,2).

Os trabalhos de Clegg, Cooper, Burrell, Gergen, dentre outros, estão claramente apontando na direção de uma teoria, metodologia e objetos organizacionais que parecem, de certa forma, diferentes da disciplina que é correntemente ensinada e pesquisada na área organizacional (Parker, 1992).

De acordo com Reed (1993), é impossível se negar que a análise organizacional, a partir desse período, perdeu sua “idade de inocência” e não poderia ser a mesma. Segundo o autor, no final dos anos setenta, a crise na teoria organizacional não podia deixar de ser reconhecida e esta percepção reforça a compreensão da expansão do campo da teoria organizacional para além das fronteiras da ortodoxia, uma vez que esta é percebida como insuficiente para as novas abordagens.

Assim, a introdução do discurso pós-modernista é considerada como o mais óbvio exemplo da “celebração da descontinuidade” na teoria organizacional nestes últimos anos (Reed, 1993).

Conforme Alvesson e Deetz (1996), qualquer um que venha acompanhando o desenvolvimento dos trabalhos em teoria crítica e pós-modernismo nos últimos anos compreenderá a dificuldade em traçar qualquer revisão, mesmo breve, sobre estes temas. Para os autores, existe um massivo corpo de literatura na área, na sua maioria difícil de ler, e representa um posicionamento relativamente novo nos estudos organizacionais. Entretanto, afirmam eles, estas novas perspectivas merecem ser estudadas, não pela novidade, ou diferença daquilo que se conhece, mas por que oferecem formas únicas e importantes de compreender as organizações e sua dinâmica gerencial.

Conforme Parker (1992), a pós-modernidade foi inicialmente popularizada como um termo em arquitetura, referindo-se a uma reação contra a estrutura monolítica modernista, em favor de características como, por exemplo, flexibilidade, ironia, anarquia e fragmentação. No mesmo sentido, Clegg (1990) fala do desenvolvimento da emergência do pós-modernismo associado às áreas de arquitetura, estética e arte e sua influência nos trabalhos de teóricos como Lyotard e Jameson.

Clegg (1990) desenvolve o argumento de que começaram a surgir principalmente a partir da década de 80, formas organizacionais diferentes que

questionaram o modelo burocrático como a maneira mais eficiente para a organização do trabalho. A explicação deste fenômeno passou a exigir, assim, uma nova perspectiva para explicar a realidade. Da mesma forma que surgiram as teorias sociais que procuraram interpretar os fenômenos modernistas, a existência de organizações e contextos supostamente pós-modernistas também tem motivado interpretações teóricas que buscam acompanhar essas transformações (Clegg, 1990). Neste sentido, a abordagem pós-modernista procura explicar a caracterização do novo contexto a partir de um referencial próprio.

Duas influências nos estudos organizacionais são consideradas significativas no redirecionamento da área. Primeiramente, o trabalho de Peters and Waterman's em *In Search of Excellence* (1993), provocando uma explosão de literaturas em questões culturais. Mesmo que muitas delas tenham apresentado uma perspectiva gerencialista, também aparece uma série de trabalhos que procura evitar a visão prescritivista e foca sua atenção na linguagem, nos mitos, simbolismos e rituais, entre outros. Esta visão "culturalista" se expande e passa a caracterizar uma forte perspectiva nos estudos organizacionais subseqüentes. Neste sentido, destaca-se também a contribuição de Gergen (1992) na teoria organizacional ao escrever na direção pós-moderna. Baseado no trabalho de Cooper e Burrell (1988), o autor formula sua teoria do poder nas organizações, a qual é substanciada em Foucault. Esta perspectiva enfatiza que as racionalidades existentes nas organizações são relativas e coletivas. A construção social da realidade é, assim, argumento fundamental dentro desta perspectiva.

Uma segunda área de influência é considerada o crescimento da preocupação com a flexibilidade das organizações, como, por exemplo, a utilização de práticas chamadas pós-fordistas na organização do trabalho. Conforme Parker (1992, p. 002),

“estas duas heranças – cultura e flexibilidade – induziram a dois tipos de perguntas. Primeiro, como reconhecer uma organização pós-moderna? Segundo, pode-se utilizar uma análise pós-moderna para ver as organizações de modo diferente? Com certeza, estes questionamentos estão direcionando boa parte das discussões subseqüentes em relação ao tema.”

Salienta Reed (1992) que, qualquer que sejam as respostas obtidas para estes questionamentos, existe um acordo geral de que as décadas de 70 e 80 representaram um período de considerável instabilidade intelectual.



De acordo com Fox e Miller (1997), dentre outros autores, pode-se associar o pós-modernismo com os filósofos pós-estruturalistas como Jacques Lacan, Jacques Derrida, Jean-François Lyotard, Michael Foucault e Jean Baudrillard.

Alguns estudos organizacionais também são citados por Parker (1992) como representativos deste novo pensamento na área: a crítica às contradições internas na pesquisa rígida e à filosofia empiricista da ciência no contexto organizacional; os grupos cooperativos; a construção social da liderança; o questionamento da cibernética às bases epistemológicas do empiricismo, e o corpo de trabalhos em sistemas culturais, criando e gerando realidades simbólicas, dentre outros.

A significância do movimento ou da perspectiva pós-modernista é inegável na área organizacional. De acordo com Woller (1997) em suas discussões do pós-modernismo na administração pública, esta nova perspectiva "...colocou talvez um dos desafios mais significantes à academia moderna na história recente". Segundo o autor, "...ela não é simplesmente uma moda. Sua influência é evidente em virtualmente todas as disciplinas acadêmicas" (p.09).

Nesta mesma perspectiva, Dennard (1997) afirma que o pós-modernismo é muito mais do que uma escola de pensamento ou meramente uma crítica ao modernismo. É antes de tudo, um período de transição, que marca uma tendência evolucionária no desenvolvimento da cultura humana e no desenvolvimento do governo democrático.

Apesar de algum desacordo sobre o que constitui efetivamente o pós-modernismo, alguns elementos são comuns através das diferentes concepções. Neste sentido, a ênfase em sua contraposição às perspectivas modernistas dominantes no pensamento social merece ser destacada.

O pós-modernismo é considerado por muitos autores como uma nova perspectiva colocada no lugar do modernismo, oferecendo novas oportunidades dentro da teoria organizacional.

Existe um amplo acordo de que, pelo menos no mundo ocidental, grande parte deste século tem sido dominada por uma série de concepções que recebem a denominação geral de modernista. Por enfatizar diferentes aspectos deste período, o termo modernismo compõe uma série de eventos ou características tecnológicas, econômicas e institucionais, bem como certos padrões intelectuais e culturais.

As origens da perspectiva modernista na sociedade têm importantes raízes no Iluminismo. Vários autores pesquisados afirmam que a modernidade está associada ao projeto do Iluminismo, no qual a epistemologia positivista do método científico é a base para estabelecer a causalidade na explicação do comportamento humano e na regulação humana na medida em que o seu conhecimento aumenta. Assim, “o projeto da modernidade, formulado no século XVII por filósofos Iluministas como Kant, é associado com a ciência objetiva, leis e modalidades universais e uma arte autônoma” (Jun e Rivera, 1997, p. 134).

O modernismo é considerado, assim, um abandono da tradição, da pluralidade da identidade, da autonomia, da irracionalidade. As idéias fundamentais desenvolvidas nesta perspectiva são a razão - considerada como um dos mais importantes atributos do indivíduo – o progresso e o controle sobre o comportamento humano. Termos comuns neste sistema de credo são o positivismo, o empiricismo e a ciência (Parker, 1992). Todos eles compartilham da crença no poder da mente humana para compreender a natureza, a qual é externa ao indivíduo.

Gergen (1992) resume estas características como sendo a crença no poder da razão e no da observação, a busca por essências ou fundamentos secretos do universo, a fé no progresso e em um desenho universal e a absorção da metáfora da máquina.

É neste sentido que se define o modernismo como a era da ciência, da indústria, da dominação da natureza, do controle e coordenação da vida produtiva. Na perspectiva de Fox e Miller (1997) as características fundamentais desta era são, ainda, a integração, a centralização, a totalidade, as metanarrativas, a mensuração, a unidade e o universalismo, dentre outras. Conforme enfatizam Cooper e Burrell (1988, p. 94), modernismo é “aquele momento em que o homem inventou a si mesmo, quando ele deixou de se ver como um reflexo de Deus e da natureza”. Considera-se, assim, a emancipação do mito, da autoridade, dos valores tradicionais pelo conhecimento, pela razão e pelas oportunidades baseadas na grande capacidade humana.

Epistemologicamente, o pensamento modernista é baseado na concepção de que princípios racionais e práticas de produção do conhecimento e sua avaliação levarão o homem aos progressos social e crescimento pessoal (Reed, 1993). Como afirmam Cooper e Burrell (1988), o modernismo baseia-se na crença da capacidade básica da humanidade em perfeição por meio do poder do pensamento racional.

Dentro destas considerações, Gergen e Thatchenkery (1996) destacam três concepções fundamentais da ciência organizacional modernista: agente racional, conhecimento empírico e linguagem como representação.

De acordo com esses autores, foi a valorização da mente do indivíduo, ocorrida a partir do século dezoito, que serviu de importante dispositivo racionalizador para o início da ciência organizacional no século 20. Assim, a mente do trabalhador, empregado ou gerente torna-se um importante objeto de estudo e o conhecimento organizacional é considerado subproduto da racionalidade individual do investigador científico.

Um segundo ponto fundamental na perspectiva modernista, para os autores, é o conhecimento empírico. Neste discurso, existe uma forte ênfase no poder da observação individual. É a razão, em conjunto com a observação, que possibilita ao indivíduo ter sua opinião, seu posicionamento, considerados. Nesta perspectiva, somente as proposições ligadas indubitavelmente às observações é que podem ser candidatas à consideração científica. Tal como enfatiza Ramos (1984a), o operacionalismo passa a ser traço marcante naquilo que o autor chama de síndrome comportamental.

A linguagem é considerada outro aspecto fundamental do pensamento modernista por excelência, considerando-se sua função na ciência e na cultura, de modo geral. Como afirmam Gergen e Tchatchenkery (1996), as palavras carregam dentro de si a 'verdade' ou o 'conhecimento',

Estas concepções-chave estão subjacentes na teoria organizacional em um referencial modernista, articulando uma série de crenças que têm caracterizado o conhecimento na área, suas formas predominantes de pesquisa, seus comprometimentos teóricos e suas práticas no local de trabalho.... Conforme Gergen e Thatchenkery (1996, p.02) destacam "... as implicações destas crenças são evidentes em cada canto da disciplina – da sala de aula à pesquisa, às publicações, aos conteúdos teóricos, e às disposições levadas por especialistas para dentro das próprias organizações".

Estas pressuposições permanecem vitais na cultura contemporânea e têm deixado uma marca significativa nas teorias organizacionais, desde o início deste século até agora. Geralmente associadas às metáforas mecânica e orgânica, estas perspectivas estão representadas pela administração científica e suas metodologias de estudos de tempos e movimentos, pela teoria geral dos sistemas e suas várias modificações e

extensões, incluindo-se aí a teoria contingencial, pela teoria de troca, acompanhada por investigações relativas à equidade, barganha e análises de expectativa de valor, pela teoria cibernética, na qual as organizações aproximam-se de sofisticados mecanismos autômatos, dentre outras (Gergen, 1992).

Para vários estudiosos, o taylorismo é a expressão clara do modelo organizacional modernista. Pressupondo o trabalhador como um ser quasi-racional o qual responde a vários incentivos, ele deu a orientação geral para as crenças atuais de que a administração é um processo de planejamento, organização, coordenação e controle, possibilitando a prática e a teoria organizacionais por meio de abordagens, tais como o enriquecimento de cargos, a rotação de cargos, o desenho de cargos, a administração por objetivos; e mais freqüentemente os programas de controle total da qualidade, os quais são conceitualizados como dispositivos de inputs usados para gerar o melhor output dos empregados (Gergen e Thatchenkery, 1996).

Clegg (1990) afirma que as organizações modernas estão representadas na tipificação de Weber quanto às estruturas burocráticas e mecanísticas de controle. Conforme Reed (1993), é Weber, mais do que qualquer um, quem pode ser considerado o teórico da modernidade. Segundo o autor, é ele quem articula e analisa o processo de mudança sócio-cultural pelo qual as sociedades pré-modernas se transformam em modernas, baseadas em um conjunto de práticas sociais bem integradas e coordenadas, as quais operacionalizam a racionalidade instrumental em formas organizacionais bem próprias.

Todas as certezas até aqui descritas são questionadas no pós-modernismo. Conforme afirma Woller (1997), o pós-modernismo implica no questionamento das crenças do modernismo não necessariamente o rejeitando ou o deslocando, mas pelo menos com a intenção de reinterpretá-lo. Já Hassard (1993) é mais enfático, argumentando, com base em Power, ser o pós-modernismo a “morte da razão”, e também com apoio em Derrida, que ele oferece um confronto direto à unidade metodológica, apoiando-se no método da “desconstrução”, no qual inúmeros pilares filosóficos são derrubados, principalmente o mais notável destes, qual seja, as “unidades” de significado e teoria. O pós-modernismo, neste sentido, pode ser entendido como a manifestação de um estado de transição no desenvolvimento da cultura humana, que se articula como um processo no qual velhos padrões de

comportamento social dão lugar a outros novos. Assim, o pós-modernismo critica todos os comprometimentos apresentados no iluminismo, como a filosofia da ciência e a hierarquia do conhecimento, argumentando pelo fim da filosofia, a morte do sujeito, o fim da metanarrativa, dentre outros aspectos (Jun e Rivera 1997). Ele está particularmente interessado em deconstruir os aspectos tidos como certos das imagens, sinais e símbolos, na medida em que por meio deles é que se constrói e se interpreta o mundo (Thompsson, 1993).

Da mesma forma que o modernismo, o movimento pós-modernista para Fox e Miller (1997) apresenta características próprias, que podem ser resumidas em: desintegração, descentralização, fragmentação, textos/discursos diversos, incomensurabilidade e relativismo, dentre outros.

Gergen e Thatchenkery (1996) discutem o pós-modernismo, contrapondo-se ao modernismo através da racionalidade comunal, da construção social da metodologia da pesquisa e da linguagem como ação social.

Segundo os autores, o pós-modernismo é cético em aceitar a fé modernista na racionalidade individual. Para eles, não existe razão especial para acreditar-se em um processo racional único. Argumentar racionalmente seria “jogar pelas regras” relativas a uma cultura tradicional particular. Os estudos feministas e críticas multiculturais são apontados como críticas significativas à visão modernista da racionalidade individual.

Dentro da perspectiva metodológica, os autores afirmam que seu entendimento dos fenômenos emerge da teoria, assim como são os métodos usados em sua compreensão. Somente quando existem comprometimentos com uma perspectiva teórica é que a pesquisa pode ser encaminhada e seus métodos selecionados (Gergen e Thatchenkery, 1996).

A linguagem, na visão pós-modernista, não é o reflexo de um mundo, mas é um mundo em constituição. Assim, a linguagem não descreve a ação; ela, na verdade, é uma forma de ação. Conforme afirmam os autores, fazer ciência significa participar ativamente dentro de um conjunto de relacionamentos subculturais. Neste sentido, “assim, somos convidados a substituir a ênfase científica em uma melhor e única razão, por uma multiplicidade de construções. Ou, em resumo, o totalitarismo é substituído pelo pluralismo” (Gergen e Thatchenkery, 1996, p.08). A comunidade local é determinante da linguagem. Esta ganha seu significado e significância por sua

colocação dentro de um intercâmbio social, assim o fazer sentido é uma manifestação coletiva (Gergen, 1992).

Ao resumir suas idéias, os autores enfatizam o reposicionamento da racionalidade individual pelas negociação conjunta, importância do processo social na tarefa da observação, função prático-social da linguagem e importância de perspectivas culturais pluralísticas na concepção da verdade e do bom.

A crítica pós-modernista na pesquisa favorece uma visão chamada construtivista da pesquisa científica. Sob este ponto de vista, ao invés de ser usada como estruturas teóricas para determinados enclaves científicos, as tecnologias de pesquisa podem servir a uma variedade de funções sociais. Este papel poderia ser aquele de dar voz, por exemplo, a grupos marginalizados, incompreendidos e desprivilegiados. Neste sentido, novas práticas de pesquisa passam a ser necessárias para possibilitar que as posições caladas possam se expressar e circular para participar, efetivamente, no processo de tomada de decisão. Um posicionamento crítico e reflexivo também é salientado na perspectiva pós-moderna. Conforme os autores pesquisados, o posicionamento neutro advogado pelos modernistas não pode mais ser apoiado, cedendo espaço a uma ciência que não pode mais se excluir de um debate moral e político de sua atividade.

As idéias até aqui apresentadas parecem constituir-se em pontos de referência próprios de alguns autores considerados os mais influentes no pensamento pós-modernista. Para Hassard (1993), dentre outros, três autores são os mais significativos neste contexto: Jean Baudrillard, Jean-François Lyotard e Jacques Derrida.

Enquanto a sociedade moderna foi caracterizada pela explosão de forças da diferenciação social, Baudrillard (apud Hassard, 1993) argumenta que a sociedade pós-moderna vê a implosão de quase todas as formas de distinção e oposição mantidas pela teoria social ortodoxa, especialmente aquela de alta e baixa culturas e imagens e realidades. Neste sentido, a teoria social pós-modernista é definida como um processo de de-diferenciação, conforme afirmam vários autores.

Na visão de Lyotard, os jogos de linguagem são fundamentais na construção da epistemologia. Na medida em que estes possuem estruturas e regras próprias e seus critérios particulares de conhecimento, a epistemologia pós-modernista concebe o conhecimento como compreensões localizadas e aceita uma pluralidade de formas

diversas de linguagens. Assim, “o pós-modernismo vê a fragmentação das grande narrativas e a depreciação de todas as meta-narrativas” (Hassard, 1993, p. 09).

Já a noção de ‘diferença’ é mais associada ao trabalho de Jacques Derrida. Na sua perspectiva, o pós-modernismo está baseado numa abordagem deconstrutiva, a qual invertendo a noção de construção, ilustra o quão superficial são as estruturas normativas do mundo social.

Como esclarecem Fox e Miller (1997), para o pós-modernismo existem múltiplas perspectivas da realidade, múltiplas culturas as quais é permitido que interpretem sua experiência numa rica diversidade de narrativas.

Como enfatiza Reed (1996), pluralidade, relatividade e incomensurabilidade ao contrário de consenso, objetividade e racionalidade são tomadas como características definidoras do mundo intelectual que os teóricos organizacionais passam a habitar. Assim, enfatizando as grandes idéias pós-modernistas Alvesson e Deetz (1996) destacam: a centralidade do discurso, no qual o poder constitutivo da linguagem é ressaltado e os objetos naturais são vistos como produtos do discurso; a fragmentação das identidades, enfatizando-se a subjetividade como processo e a morte do sujeito individual, autônomo, e criador de significados; a perda das bases ou fundações e do poder das grande narrativas, sendo dada ênfase nas vozes múltiplas e na política local, em detrimento dos projetos teórico e políticos de grande escala; a conexão entre poder e conhecimento é assumida e o conhecimento perde o sentido de inocência e neutralidade.

Da mesma forma que o pós-modernismo, o modernismo crítico também é apontado como outra corrente na teoria organizacional questionadora dos preceitos modernistas dominantes na área. As epistemologias positivistas, as formas opressivas da razão instrumental, bem como suas manifestações próprias, como as análises determinísticas do desenvolvimento sócio-econômico, são constantes alvos de discussões por diferentes autores desta perspectiva.

De acordo com Hassard (1993), Habermas é o principal representante contemporâneo desta posição, cujo objetivo é confrontar o crescente poder da razão instrumental na vida social, e efetivar a emancipação dos atores sociais neste processo.

Algumas vezes é dado à teoria crítica um significado amplo, incluindo-se todos os trabalhos com perspectiva crítica à sociedade contemporânea, cuja investigação

direciona-se à exploração, repressão, injustiça, relações de poder assimétrico, comunicações distorcidas e falsa consciência (Alvesson e Deetz, 1996). Um sentido mais restrito, entretanto, pode ser dado, referindo-se aos estudos organizacionais cujos conceitos primários partem, mesmo que não exclusivamente, da escola de Frankfurt (Adorno, Horkheimer, Marcuse e Habermas).

Conforme os autores estudados, ambos pós-modernismo e a teoria crítica abrem novas discussões. A teoria crítica, por exemplo, mostra como o próprio modernismo estava baseado em mitos; como adquiriu uma autoridade arbitrária, subordinou a vida social à racionalidade tecnológica, dentre outros aspectos. Ambos descrevem os altos custos do desenvolvimento material havido no período.

Apesar de apresentarem pontos convergentes em suas análises, eles diferem nas manifestações e nas respostas. Como afirmam Alvesson e Deetz (1996, p. 195), “os teóricos críticos consideram o projeto modernista doente e vêem esperança para a reconstrução da recuperação das partes boas e redirecionar o futuro. Os pós-modernistas declaram sua morte e proclamam a ausência de um futuro imaginável.....os pós-modernistas consideram todo projeto errado”.

As idéias enfatizadas pelos pós-modernistas até aqui descritas, podem ser distinguidas de duas maneiras: como forma de ver e entender a realidade social ou, mais precisamente, uma abordagem organizacional, ou como discussão das manifestações concretas de formas organizacionais alternativas, que representem um embrião na ruptura com o modelo burocrático predominante na sociedade.

Como enfatiza Parker (1992), a primeira perspectiva, a epistemológica, questiona como se pode compreender o mundo. Na medida em que o mundo é constituído por uma linguagem comum, a resposta seria que somente se pode conhecê-lo a partir das formas particulares do discurso que nossa linguagem mesmo cria. Assim, novas formas de compreensão da realidade organizacional, diferentes da moderna, passam a ser “solicitadas” na forma de novas linguagens.

O segundo sentido, refere-se a uma periodização, ou seja, a identificação de um período concreto ou uma época, após a modernização, a qual se caracteriza pela identificação de casos concretos de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático que signifiquem o prenúncio da queda das burocracias como modelo organizacional predominante.



Um trabalho significativo na área organizacional, que reflete esta discussão de periodização, é de Clegg (1990). Citado por vários autores, Clegg é apontado como referencial importante na identificação e na análise de evidências empíricas de formas organizacionais pós-modernas. Conforme Hassard (1993), dentre outros, estas novas formas organizacionais refletem características estruturais cujas bases podem ser relacionadas às teorias de especialização flexível (Piore e Sabel, 1984), e àquelas chamadas de ‘pós-fordistas’. Algumas destas evidências caracterizam-se, assim, por ter uma estratégia mercadológica orientada para nichos específicos, para uma força de trabalho multifuncional ou quase artesanal e para uma competência tecnológica baseada em sistemas flexíveis de manufatura.

Conforme Clegg (1990), estas novas formas têm pouca ressonância com aquilo que conhecemos em teoria e prática modernista, caracterizando-se fundamentalmente pela desdiferenciação como processo básico em sua estruturação.

Para o autor, a lógica de ação subjacente às práticas organizacionais das organizações pós-modernas evidenciam modos de racionalidade radicalmente diferentes daqueles até então considerados como os poucos possíveis. Contra a tendência de não haver alternativa (*there is no alternative*) à estrutura burocrática na lógica do desenvolvimento organizacional, Clegg argumenta que existem escolhas no desenvolvimento de novas formas organizacionais que melhor correspondem a um mundo pós-moderno. Na medida em que sejam tomadas decisões, objetivando-se solucionar problemas organizacionais, como marketing, finanças, produção, etc, a natureza da solução conterà, conforme o autor, intrinsecamente a lógica de ação que orientou esta decisão, ou no seu próprio conceito, o modo de racionalidade.

Heydebrand (1989) é outro estudioso citado por Clegg e outros autores, o qual apresenta evidências em termos de organizações pós-modernas. Empregando variáveis para a análise da forma organizacional, tais como o tamanho da força de trabalho, o objeto do trabalho, os meios de trabalho, a divisão do trabalho, o controle do trabalho e a propriedade e controle da organização, o autor buscou caracterizar estas novas formas organizacionais.

Clegg utiliza os exemplos da produção do pão francês por pequenas padarias na França, da produção de moda na Itália pela Benetton e da comparação de empresas Asiáticas (Japão, Coréia do Sul e Formosa) para argumentar a favor da utilização de

modos de racionalidade diferentes em cada um dos casos, bem como do modelo tradicional modernista e burocrático de produção.

O referencial de análise destas novas formas organizacionais apresentado pelo autor, entretanto, é encontrado em seguida, pelas discussão e caracterização de determinados imperativos organizacionais. Com base em Bauman, Clegg identifica sete imperativos organizacionais básicos, cuja análise pode identificar a presença de modos de racionalidade modernista ou pós-modernista. Utilizando-se como referência básica da representação típica modernista a forma organizacional burocrática, o autor apresenta na tabela a seguir a caracterização para os modos de racionalidade. A partir deste referencial, o autor discute a caracterização das empresas asiáticas e afirma que existem evidências suficientes indicadoras de uma considerável diversidade na forma organizacional entre estas empresas.

**Quadro 01 - Modos de Racionalidade em organizações modernas e pós-modernas**

| IMPERATIVO ORGANIZACIONAL  | MODERNIDADE   | PÓS-MODERNIDADE   |
|--|---|---|
| <b>Missão, objetivos, estratégias e funções principais</b>                   | Especialização  | Difusão   |
| <b>Alinhamento das funções</b>   | Burocrático<br>Hierárquico                                  | Democrático<br>No mercado                               |
| <b>Coordenação e controle</b>  | <i>Desempowerment</i> (int.)<br><i>Laissez-faire</i> (ext.) | <i>Empowerment</i> (int.)<br>Política-industrial (ext.) |
| <b>Responsabilidade e relacionamento de papéis (formação de habilidades)</b> | Extra-organizacional<br>Inflexível                          | Intra-organizacional<br>Flexível                        |
| <b>Planejamento e comunicação</b>  | Técnicas de curto prazo                                     | Técnicas de longo prazo                                 |
| <b>Relação entre performance e recompensa</b>                                | Individualizada   | Coletiva  |
| <b>Liderança</b>   | Desconfiança  | Confiança   |

Fonte: Clegg (1990)

Segundo o autor (p. 131), a diversidade encontrada “não parece ser o resultado de uma especificação diferente de qualquer variável de eficiência devido a diferenças sociais. Acredita-se que se está lidando com três variações do mesmo conjunto de variáveis subjacentes, mas com três respostas sociais distintas para a organização da ação econômica”. Tais diferenças podem ser atribuídas à sobreposição das culturas

locais com os processos de institucionalização estrutural e regulação, os quais derivam tanto do Estado quanto de outras agências de racionalização.

Neste sentido, observa-se o contraponto de organizações modernas e pós-modernas, caracterizando-se as primeiras pela rigidez, mercado de massa, determinismo tecnológico, diferenciação e desqualificação nos cargos, por exemplo, enquanto as segundas caracterizam-se por flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos gerais de-diferenciados. As relações de trabalho predominantemente construídas dentro do discurso do determinismo do tamanho, como variável contingencial, cedem espaço a novas formas mais fragmentadas como subcontratação e redes organizacionais.

Embora exista algum acordo quanto à significância do trabalho de Clegg, a perspectiva pós-modernista na análise organizacional não deixa de estar sujeita a vários questionamentos e muitas destas críticas situam-se em torno da carência de estudos empíricos que possam dar maior suporte às colocações defendidas pelos autores (Alvesson e Deetz, 1996; Tsoukas, 1992, Thompson, 1993). Tsoukas (1992) argumenta, por exemplo, que as evidências até então apresentadas podem ser considerados meros exemplos da aplicação da adaptabilidade organizacional, defendida pela teoria contingencial. O argumento dele baseia-se principalmente na ênfase colocada por muitos autores na caracterização do ambiente atual como determinante do surgimento destas novas formas organizacionais.

Para Jun e Rivera (1997) é difícil para os pós-modernistas defenderem suas posições teóricas sem contradizer suas premissas antifundacional e antimetodológica. Segundo os autores (p. 138), “Os pós-modernistas defendem a diferença e desconstrução na crítica e interpretação social, mas eles não oferecem – e para ser consistentes não podem oferecer - alternativas construtivas para um futuro melhor”. Concluem os autores que os pós-modernistas levantam mais questionamentos do que propriamente respostas para a área.

Com uma perspectiva bastante parecida, Hassard (1993) argumenta que apesar da importância das críticas apresentadas, os autores evitam ser explícitos sobre como os conceitos são desenvolvidos e as teorias construídas.

Thompson (1993) apresenta uma crítica enfática às evidências argumentadas pelos estudiosos do movimento, considerando inclusive a classificação dos modos de

racionalidade de Clegg, típicos exemplos das receitas do tipo “solução rápida” saídas de livros de iluminados da área administrativa.

O autor critica ainda aspectos mais específicos como, por exemplo, a tendência à concretização de uma sociedade pós-industrial caracterizada fundamentalmente pelo setor de serviços em detrimento da produção industrial, da queda do modelo de produção industrial e do consumo em massa e a descentralização organizacional. Quanto ao último aspecto, o autor enfatiza o fortalecimento de mecanismos organizacionais de controle por meio das sofisticadas redes informacionais hoje bastante desenvolvidas e da forte ênfase no estabelecimento de determinados valores entre os membros organizacionais antes de qualquer processo de descentralização. O cálculo detalhado de consequências, a busca da previsibilidade no relacionamento no processo das fusões, aquisições e constituições de redes são outros elementos enfatizados por Thompson como típicos dos modelos considerados mais tradicionais de administração e que não indicam estar sendo abandonados. Para o autor, “esta não é a primeira vez que a burocracia foi declarada morta, e as evidências não são muito melhores nesta ocasião, como podemos verificar quando algumas das características básicas das organizações burocráticas são examinadas” (p. 190).

Embora muitos questionamentos sejam levantados quanto a esta nova perspectiva na área organizacional, acredita-se que novas abordagens comecem a ganhar espaço, bem como novas possibilidades de desenvolvimento teórico e de práticas administrativas tenham mais chances de se manifestar. As evidências empíricas, com certeza, merecem ser melhor estudadas, e talvez os referenciais teóricos e metodológicos disponíveis também aperfeiçoados para discernir-se a diversidade das realidades organizacionais que nos cercam.

Com o objetivo de melhor compreender o tema em consideração, faz-se necessário uma aproximação da caracterização das burocracias, consideradas como modelo tipificador do modernismo na sociedade.

## 2.2. Organizações burocráticas – sua caracterização

O modelo organizacional que tipifica a modernidade é a burocracia. Conforme Clegg (1990, p. 25) “existe uma clássica tese em ciências sociais, segundo a qual existe um vínculo inexorável entre modernidade e organizações através do argumento que a modernidade só existe por estar acompanhada por organizações.” Acredita-se que uma melhor compreensão de suas características, bem como da racionalidade a elas subjacentes, pareça, assim, ser fundamental na discussão de sua possível superação.

O trabalho de Weber sobre este tipo de sistema social tem forte influência em toda a teoria organizacional desenvolvida neste século. Na sua visão, o advento da modernidade viu a disciplina da burocracia invadir quase todas as esferas cotidianas.

Os pressupostos sociais e econômicos da moderna estrutura burocrática são, conforme o autor, o desenvolvimento da economia monetária; a ampliação intensiva e qualitativa e o desdobramento interno do âmbito das tarefas administrativas; além dos meios especificamente modernos das comunicações. A proporção pela qual os meios de comunicação se desenvolveram é uma condição de importância decisiva, embora não seja a única, para a possibilidade de administração burocrática (Weber, 1991).

Na verdade, para Weber, a razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido, assim, pode ser comparado às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção.

Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, descrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo, segundo o autor, na administração rigorosamente burocrática.

Para Weber, a burocracia era um modo de organização. As características definidoras de uma organização, conforme ele, era a presença de um líder e de um corpo/grupo de apoio. Estas pessoas eram dispostas em tipos específicos de relacionamentos sociais, dependendo do tipo de regras sobre as quais as ações na organização em questão eram orientadas. Weber chamou estas regras de normas da

organização, a qual ele baseou em diferentes tipos de autoridade. A autoridade formal legal, pois, é considerada aquela própria dos sistemas sociais chamados de burocráticos.

Devido a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização, as burocracias, conforme Weber, varreriam por completo qualquer outra forma de organização do trabalho anterior a elas. É a mesma influência que o avanço do *racionalismo* teve em geral. A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional, no sentido especial da palavra (Weber, 1982). Como destaca Thompson (1977), o domínio crescente do espírito do racionalismo na moderna burocracia simplesmente reflete a tendência, também crescente, dos cientistas e técnicos especialistas sobre as decisões organizacionais.

Segundo Clegg (1990), a emergência desta forma burocrática moderna de racionalidade organizacional não é acidental. É uma característica necessária da modernidade. A peculiaridade da cultura moderna e, especificamente, de suas bases técnica e econômica, demanda esta intensa calculabilidade de resultados.

Para ele, as burocracias podem ser definidas mais precisamente em termos de uma série de tendências, interligadas entre si, como:

1. Especialização: as tarefas são específicas, distintas e realizadas por diferentes categorias formais de pessoal, as quais se especializam nestas e não em outras;
2. Autorização para a ação organizacional: as pessoas encumbidas de determinado trabalho têm um nível de autoridade correspondente aos seus deveres;
3. Hierarquização: cada função tem seu poder precisamente delegado, implicando uma relação de hierarquia entre estes;
4. Contratualização: contratos precisos de emprego, contendo deveres, direitos, obrigações e responsabilidades;
5. Credencialização: a especificação das qualidades organizacionais em termos de qualificações são medidas através de credenciais formais;
6. Carreirização: credenciais estratificadas diferencialmente são requeridas para ocupar diferentes posições na hierarquia da organização;
7. Estratificação: diferentes posições na hierarquia são diferentemente pagas e recompensadas, implicando em uma diferenciação de status;

8. Configuração de autoridade: direitos específicos de controle, bem como poderes específicos para lidar com tentativas indevidas de resistência ao controle, por parte dos subordinados;

9. Formalização: a ação deve ser formalmente definida via regras que definam os limites, tanto técnicos ou legais, de forma que as regras possam ser seguidas sem consideração a pessoas;

10. Padronização: a formalidade das regras requer que a administração deva ser baseada em arquivos de documentos escritos;

11. Centralização: a centralidade na organização desenvolve a comunicação, coordenação e controle;

12. Legitimação: nítida fronteira entre o que é ação burocrática e uma particular ação pessoal;

13. Oficialização: o poder pertence ao cargo e não ao seu ocupante;

14. Impersonalização: o poder é exercido pelo escritório e não pelo indivíduo;

15. Disciplinarização: um sistema disciplinar de conhecimento. (p. 40)

As características destacadas em Weber (1982) são, por exemplo:

- administração baseada em documentos, preservados em sua forma original ou em esboço;

- separação entre a repartição e o domicílio do empregado, a atividade oficial é algo distinto da esfera da vida privada;

- a administração é especializada, pressupondo um treinamento especializado e completo;

- a ocupação de um cargo é uma “profissão” e ainda

- o empregado recebe uma compensação *pecuniária* regular - um salário, normalmente fixo - e a segurança na velhice, representada por um benefício previdenciário (Weber, 1982).

Já Motta e Bresser Pereira (1991) resumem em quatro as características básicas deste tipo de organização, as quais traduzem seu caráter racional: são sistemas sociais (1) formais, (2) impessoais, (3) dirigidos por administradores profissionais, (4) que tendem a controlá-los cada vez mais completamente.

Como características básicas destacadas por Thompson (1977) observam-se, dentre outras: carreira baseada no mérito, treinamento especializado, rotinas e

regulamentos estabelecendo estabilidade, previsibilidade e continuidade; definição de objetivos e sub-objetivos a serem alcançados, relacionamentos formais.

Já Blau (1983) destaca como características mais importantes das organizações formais burocraticamente organizadas: a distribuição de tarefas e a correspondente divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, as regras e regulamentos orientadores das decisões organizacionais, corpo funcional especializado, relacionamento interpessoal impessoal entre empregados e entre empregados e clientes, o emprego constitui-se na possibilidade de carreira por partes dos membros organizacionais e emprego baseado em qualificações técnicas.

Conforme Mouzelis (1969), um alto grau de especialização, hierarquia de autoridade com áreas de comando limitadas, relacionamento interpessoal impessoal, recrutamento de pessoal com base em habilidades e conhecimento técnico, separação clara entre propriedade particular e oficial constituem-se nas características básicas na burocracia. Segundo o autor, o controle sobre o conhecimento é o elemento que torna este tipo de organização claramente racional.

No que se refere basicamente a cargos, Weber (1978) destaca:

1) São individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais.

2) Estão organizados numa hierarquia, claramente definida.

3) Cada cargo possui uma esfera de competência, no sentido legal, claramente determinada.

4) O cargo é preenchido mediante uma livre relação contratual, havendo, em princípio, livre seleção.

5) Os candidatos são selecionados na base de qualificações técnicas. Os candidatos são nomeados e não eleitos.

6) São remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria das vezes com direito a benefícios previdenciários.

7) A escala salarial é inicialmente graduada de acordo com o nível hierárquico; sendo que a responsabilidade do cargo e as exigências do status social do ocupante podem ser levadas em conta.

8) O cargo é considerado como a única ou, pelo menos, a principal ocupação do empregado.



9) O cargo estabelece os fundamentos de uma carreira. Existe um sistema de “promoção” baseado na antiguidade, no merecimento ou em ambos.

10) O empregado trabalha inteiramente desligado da propriedade dos meios de administração ;

Tais características constituem, para Weber, uma formulação do “tipo ideal”. O tipo ideal não tem nenhuma conotação de valor, como a expressão poderia sugerir. Ele é uma abstração pela qual as características extremas desse fenômeno são definidas, de forma a fazer com que ele apareça em sua forma “pura” (Motta e Bresser Pereira, 1991). As construções “típico-ideais” da ação social são “estranhas à realidade”, são “... tipos conceitualmente puros, criados para fins sociológicos dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou dos quais – ainda mais frequentemente – ela se compõe” (Weber, 1991, p.16)

Conforme Clegg (1990), quando pesquisas empíricas começaram a estudar as organizações, usando o tipo ideal weberiano de burocracia como seus parâmetros, elas rapidamente descobriram que no mundo real da modernidade, mais do que na teorização de Weber sobre ele, as tendências burocráticas não caminhavam juntas em um completo pacote racional-legal. Neste sentido, a abordagem do fenômeno burocrático assume um caráter multidimensional. Conforme Hall (1978), por exemplo, Weber, em seu trabalho sobre a burocracia, enumerou uma série de atributos organizacionais que, presentes, constituem a forma burocrática da organização. Esses atributos ou dimensões – divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, normas extensivas, separação entre administração e propriedade, salário e promoção baseados na competência – têm servido como base para delineações subseqüentes da estrutura burocrática.

Em outros termos, Gouldner e, posteriormente, Udy argumentam ser a burocracia uma condição existente ao longo de um contínuo, e não uma condição que possa estar presente ou ausente. Assim, a burocracia pode ser entendida como uma forma de organização que existe ao longo de uma série de contínuos ou dimensões (Hall, 1978).

A fim de estudar melhor essa dimensionalidade, uma série de dimensões específicas é delimitada. Uma revisão da literatura pertinente resultou, segundo Clegg (1990) na identificação de seis dimensões, consideradas mais significativas conforme a frequência de citações e a importância teórica:

1. Divisão do trabalho baseado na especialização funcional.
2. Uma definida hierarquia de autoridade.
3. Um sistemas de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos.
4. Um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo.
5. Impessoalidade das relações interpessoais.

Assim, na burocracia de tipo ideal todas essas dimensões estariam presentes em alto grau, enquanto as organizações não-burocratizadas ou simples apresentariam, idealmente, baixo grau de frequência em todas as dimensões.

A partir da década de 50, uma série de estudiosos começa o estudo sociológico sistemático de organizações como construções formais e complexas, tomando como base os trabalhos então recentemente traduzidos de Weber. Estes são pesquisadores como Peter Blau, Alvin Gouldner e Amitai Etzioni (Clegg, 1990).

Etzioni (1974), por exemplo, questiona tanto a natureza da motivação em organizações, quer dizer, o tipo de envolvimento que as pessoas podem levar para dentro da vida das organizações, quanto os tipos diferentes de poder que as organizações podem exercer sobre seus membros. O autor reconhece que as pessoas podem ser persuadidas a fazer coisas nas organizações por pelo menos três tipos básicos de motivos: por amor, medo ou dinheiro. Estas são chamadas de bases normativa, coercitiva e remunerativa de poder, desdobrando-se em meios simbólicos, físicos ou materiais, respectivamente.

Merton (1940), citado por vários autores, demonstrou como a pressão exercida pelos executivos por conformidade e a previsibilidade na ação dos membros organizacionais levariam a tendências consideráveis em direção à formalização e padronização. Tais indivíduos tendem a tornar-se seguidores estritos de regras, estendendo uma esfera pequena de respostas especializadas para quaisquer situações com que se confrontem.

As características burocráticas de Weber podem ser adequadas em uma situação, porém, em outras, nem tanto. No começo dos anos 60, um número de pesquisadores, usando o modelo de sistemas abertos, começaram a pensar sistematicamente sobre as variáveis de Weber e seu relativo peso na estruturação das organizações. Outros foram além, aplicando seu pensamento sistemático na análise de dados empíricos que descreviam a estrutura de organizações. Os mais influentes destes

estudos empíricos das estruturas organizacionais foram aqueles conhecidos como Estudos de Aston. Conforme Clegg, as quinze possíveis dimensões da estrutura organizacional localizadas nas variáveis de Weber não foram todas exploradas no estudo empírico. Os estudos do grupo sugeriam que a estrutura organizacional era construída sobre somente cinco dimensões: especialização, padronização, formalização, centralização e configuração. Estas variáveis eram a chave dos blocos de sustentação para a maioria das referências utilizadas em análise organizacional.

Mouzelis (1969) sintetiza os usos dos aspectos empíricos do tipo ideal do modelo descrito por Weber em três tipos: aplicação de todas as características do modelo e classificação da organização como burocrática ou não burocrática, conforme a presença destas características; o uso seletivo das características do modelo ideal, conforme os propósitos analíticos ou concepções pessoais de burocracia do pesquisador, e uma abordagem mais sofisticada, considerando-se os atributos organizacionais como dimensões ou magnitudes, que variam quantitativamente de uma organização para outra.

Clegg (1990) discute a lógica burocrática de organização, considerada por muitos como inescapável, segundo a qual, na medida em que as organizações crescem no número de empregados, elas tornam-se mais burocratizadas. Segundo o autor, dentro desta perspectiva, não há alternativa para o crescimento da burocratização quando ocorre o aumento no tamanho da organização. Isto, segundo ele, poderia ser chamado de *TINA tendency* (Tendência de que “*There Is No Alternative*”), ou não há outra alternativa, ou, pelo menos, muito poucas.

Várias consequências ou inter-relacionamentos entre as características burocráticas podem ser salientados. Conforme Weber (1991), por exemplo, a burocratização oferece, acima de tudo, a possibilidade ótima de se colocar em prática o princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas. As tarefas individuais são atribuídas a empregados que têm treinamento especializado e que, pela prática constante, aprendem-nas cada vez mais. O cumprimento “objetivo” destas tarefas significa, primordialmente, um cumprimento de tarefas segundo *regras calculáveis* e “sem relação com pessoas”.

O outro elemento mencionado, “regras calculáveis”, também é de importância destacada para a burocracia moderna. Segundo o autor, a peculiaridade da cultura

moderna, e, especificamente, de suas bases técnica e econômica, exige essa “calculabilidade” de resultados. Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolveu-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é “desumanizada”, ou seja, ao passo em que ela consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo.

Weber (1978) discute ainda outras conseqüências das práticas burocráticas tais como a relação entre saber e poder neste tipo de organização. Conforme o autor, a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber. Ela consiste, de um lado, em conhecimento técnico que, por si só, é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder para a burocracia. Por outro lado, deve-se considerar que as organizações burocráticas, ou os detentores do poder que dela se servem, tendem a tornar-se mais poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem no serviço. Assim, por meio da atividade no cargo ganham um conhecimento especial dos fatos e dispõem de uma bagagem de material documentário que lhes fica exclusivamente sua.

De acordo com Perrow (1981), a especialização tem ainda outra vantagem: a de que os indivíduos são geralmente incapazes de executar todas as tarefas igualmente bem e atrapalham-se quando têm de aprender muitas delas para realizá-las regularmente. Assim, seu desempenho será melhor se aprenderem poucas coisas.

O autor destaca ainda o papel das normas e dos regulamentos na redução das incertezas ocasionadas pelo ambiente externo. Para fazer frente aos problemas criados pelo contexto ambiental dos seus membros, as organizações desenvolveram dois métodos que nada têm a ver, diretamente, com o processo produtivo em si. Esses métodos abrangem, em primeiro lugar, normas e regulamentos e, em segundo, especialistas em estafe.

O papel da utilização das categorias nas organizações burocráticas também é destacado pelo autor. Segundo ele, um terceiro modo de proteger tanto quanto possível a casa dos danos causados pela ação do ambiente, é mantê-la estável pela separação por categorias. Os indivíduos são separados por categorias, porque seria tremendamente dispendioso tratar cada caso especialmente, por meio de uma análise completa.

“As categorias, assim como os estereótipos, permitem-nos atuar no ambiente em que vivemos sem ter que tomar decisões a cada minuto. A impessoalidade e o

formalismo são essenciais em uma organização, para evitar o favoritismo e a discriminação prejudiciais e para proteger os indivíduos do constrangimento causado pelo conhecimento e amizade, quando a situação exige uma decisão impessoal” (Perrow, 1981, p. 82).

As normas e rotinas desempenham função fundamental não só como mecanismos de controle, mas também de redução de custos de coordenação na organização (Perrow, 1981). Agir com rapidez e mudar sempre os modos de trabalhar significa aumento de custos operacionais. O autor resume suas idéias, afirmando que as mudanças custam caro e resistir a elas até que a força da argumentação contrária se torne insuperável é uma medida sábia para organizações de produção em grande escala. Na verdade, o autor apresenta argumentos a respeito da necessidade da existência de ordens e regulamentos e de especialistas burocráticos ligados a funções não-produtivas nas organizações. Afirmar que estes motivos compreendem a necessidade de economia de especialização, de controle de características profissionais e não-profissionais dos membros do pessoal e, ainda, a necessidade de adaptação às mudanças no ambiente organizacional. “A proliferação do pessoal burocrático e a elaboração de regulamentos e vias formais são duas características-chave do que os cientistas sociais e outros geralmente denominam burocracia” (Perrow, 1981, p. 83).

Neste sentido, parece coerente afirmar que o modelo burocrático se refere às organizações que tentam controlar as influências externas (provenientes de características do pessoal e de mudanças ambientais), pela criação de cargos especializados (burocráticos) e de regulamentos e separação por categorias. Neste processo de controle das influências externas, a organização burocrática procura estabilizar e criar rotina para seus próprios processos, visando a maior eficiência interna (Perrow, 1981).

A profissionalização desempenha papel de extrema importância como mecanismo de controle nesta forma de estruturação organizacional. Conforme Perrow, a profissionalização crescente dos membros do quadro de pessoal burocrático é uma interessante estratégia para se lidar com o problema das influências externas.

Como se pode observar, todos estes aspectos salientam a racionalidade prática ou instrumental subjacente a este modelo organizacional. Os meios efetivamente postos em prática denotam uma preocupação em solucionar problemas organizacionais sob o ponto de vista do cálculo prático dos meios mais adequados às conseqüências previstas.

Na verdade, é a materialização da busca pela eficiência organizacional. Neste aspecto, verifica-se que a compreensão dos tipos de racionalidade subjacentes à ação social é ponto fundamental para se abordar o tema em discussão na presente pesquisa.

### **2.3 Racionalidade como lógica da ação organizacional**

A compreensão das organizações burocráticas não pode fugir às discussões relativas ao conceito de racionalidade. Como afirma Mouzelis (1969), é a racionalidade que liga todas as características descritas no modelo ideal weberiano e é ela que dá a lógica e a consistência a todo o construto. Na verdade, o conceito de racionalidade tem sido reconhecido como o tema talvez mais importante na obra de Max Weber (Kalberg, 1980). Ela está intimamente relacionada a toda a sua discussão sobre o “desencantamento do mundo”, a burocratização ou a crescente perda de liberdade na sociedade moderna.

De forma semelhante Clegg (1994) afirma, baseando-se em Weber, que uma adequada análise das organizações deve ser sempre uma análise cultural. Conforme o autor, “Apesar da interpretação dominante de Weber com um teórico dedicado à racionalidade e administração formais, um teórico mecânico, ele foi, acima de tudo, um teórico culturalista. A análise das organizações aproxima-se de um ramo de estudos culturais a partir desta perspectiva como se as organizações fossem valores efetivamente concretizados” (p. 150).

Uma nova visão, assim, da estruturação organizacional parece ser evidenciada, considerando-a, não como a aplicação pura e simples de qualquer teoria, mas uma construção prática por meio da conversação e da vivência dos membros organizacionais.

É desta forma que se observa que, na medida em que Weber cria tipologias para a racionalidade e para o poder, ele procura explicar a estrutura das organizações burocráticas e demais outras formas de organização. De acordo com os processos que orientam estas ações, formas distintas de organização, pois, passam a ser resultantes.

Como afirma Kalberg (1980, p. 1172),

“longe de fins em si mesmos, os tipos de racionalidade eram para Weber meramente ferramentas heurísticas básicas que ele empregou para examinar o

destino histórico da racionalização como processo sócio-cultural. Ao fazer isto, ele queria verificar qual ou quais processos de racionalização tipicamente penetraram nas diferentes esferas da vida e avaliar a força destes processos, examinando a estabilidade de suas raízes sociológicas”.

Neste sentido, a diferenciação dos tipos de racionalidade refere-se aos processos mentais e às referências utilizadas neles, que irão orientar as ações dos indivíduos no contexto social. Assim, de acordo com Weber, as diferentes formas organizacionais encontradas na realidade social podem ser explicadas pela predominância do uso de tipos específicos de racionalidade.

Conforme Kalberg (1980), quatro são os tipos de racionalidade discutidos no trabalho de Weber: racionalidade prática, racionalidade teórica, racionalidade substantiva e racionalidade formal.

A racionalidade prática é aquela própria do modo de vida no qual a atividade é julgada em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoísticos. Este tipo de racionalidade aceita a realidade como tal e trabalha sob o cálculo dos meios mais adequados para a superação dos obstáculos ou dificuldades que surjam. Como salientam os autores pesquisados, este tipo de racionalidade existe como a manifestação da capacidade humana da ação racional em relação aos fins e aos meios. Nas palavras de Clegg (1994, p. 155), “o cálculo racional limitaria a incerteza em um mundo que era, a princípio, gerenciável”.

A racionalidade teórica, por sua vez, envolve um domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos, mais do que pelas ações. Como esclarece Kalberg (1980), todo processo cognitivo abstrato, em toda sua forma expansiva, denota uma racionalidade teórica.

Já a racionalidade substantiva está direcionada à ação, entretanto, diferentemente da racionalidade prática, ela toma como base para sua orientação os valores. Neste tipo de racionalidade não existe, pois, o cálculo utilitário das conseqüências das ações humanas. As referências para a ação humana são tomadas em valores, independentemente dos resultados a serem obtidos.

A racionalidade formal oferece como referência à ação humana, a aplicação de regras, leis ou regulamentos tornados institucionalizados em determinado contexto.

Assim é que “Weber refere-se à dominação burocrática como formalmente racional porque nela domina a ação orientada para regras e estatutos gerais

intelectualmente analisáveis, assim como a seleção dos meios mais adequados para o contínuo seguimento deles”. (Kalberg, 1980, p. 1158).

Weber descreve, desta forma, o “desencantamento” da sociedade moderna ou a sua racionalização, caracterizada pela dominação dos tipos de racionalidade prática, teórica e formal sobre a racionalidade substantiva. De acordo com Ramos (1989), Weber é um dos primeiros pensadores a interpretar a lógica de mercado como um requisito funcional próprio de um sistema social episódico, sendo que somente um tipo de racionalidade, a instrumental é característico desta lógica. Na verdade, observa-se que a racionalidade substantiva se transforma em um meio para a realização de padrões de ação da racionalidade prática e formal. Ou seja, a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna. Assim, o tempo, o cálculo de conseqüências, os interesses tornam-se os valores predominantes, norteados as ações ou o comportamento dos indivíduos.

Esta discussão da racionalização é intensamente feita por Ramos (1989), dentre outros autores. De acordo com ele, a razão no seu sentido antigo, era entendida como uma força ativa da psique humana, a qual permitia ao indivíduo distinguir entre o bom e o mau, entre o conhecimento falso e o genuíno; conseqüentemente, lhe possibilitava ordenar sua vida pessoal e social.

O conceito de razão foi transformado na sociedade, sendo que para Ramos, Hobbes teve uma influência significativa nesta questão. Segundo ele, na medida em que este autor define razão pela capacidade que o indivíduo adquire “pela indústria” e o capacita a alcançar nada mais do que o ‘cálculo de conseqüências’, Hobbes retirou da razão qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada. Esta transformação do conceito de razão é, para Ramos, própria da sociedade moderna, a qual apresenta uma grande capacidade de absorver palavras e conceitos, distorcê-los na medida em que seu sentido original confronta com seu processo de auto-sustentação.

Ramos (1984a) desenvolve suas críticas apresentando os argumentos de autores como Mannheim, Horkheimer e Voegelin, a respeito da racionalidade humana.

Manheim (1962), por exemplo, apoiado nas distinções de Weber, enfatiza a caracterização da racionalidade substantiva como aquela constituída de pensamentos inteligentes de inter-relações entre eventos, a qual revela ações baseadas em



julgamentos independentes. Esta racionalidade, conforme o autor, constitui-se na base para uma vida humana ética e responsável. De forma inversa, a racionalidade funcional está relacionada à toda conduta, ou objeto reconhecidamente relacionado a um meio para o atendimento de determinado fim. Da mesma forma que outros pensadores, ele vê um declínio das faculdades críticas do indivíduo na proporção do desenvolvimento da industrialização, evidenciando, assim, que o desenvolvimento técnico e o econômico parecem ser coincidentes com o fraco desenvolvimento ético da sociedade.

Ramos (1989) resume suas idéias, salientando que todos estes autores concordam que, na sociedade moderna, a racionalidade passou a ser uma categoria sociomórfica, interpretada como atributo de um processo histórico e social e não mais como uma força ativa da psique humana, como em tempos passados. Esta crítica é feita com o intuito de fornecer as bases para uma reflexão sobre o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações. Como esclarece o autor, a razão é um conceito fundamental para o desenvolvimento de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Assim, o papel da racionalidade substantiva é resgatado como elemento fundamental na estruturação da vida humana associada. Os limites da sociedade centrada no mercado são salientados como um importante fator para o desenvolvimento de uma teoria organizacional, que oriente a constituição de enclaves sociais nos quais os indivíduos possam verdadeiramente estabelecer relacionamentos auto-graficantes.

Serva (1997a,b) utiliza-se das idéias críticas de Ramos sobre o domínio da racionalidade prática na vida social moderna para desenvolver estudos em organizações concretas. Desse modo, o autor busca identificar na prática administrativa, os elementos que possam caracterizar o predomínio de ações correspondentes ao uso da racionalidade substantiva.

Conforme o autor, os estudos organizacionais sobre a racionalidade substantiva elaborados após Guerreiro Ramos, apesar de muito bem estruturados sob o ponto de vista conceitual, não se estendem à prática administrativa.

Serva (1997a, p. 20) afirma que

“os autores brasileiros criticam e denunciam a razão instrumental, opondo a ela a racionalidade substantiva. No entanto, não conseguem comprovar empiricamente se esta última pode ser empregada na gestão de organizações produtivas. Em outras palavras, os autores não demonstram claramente, por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva na tomada de decisão, na divisão do trabalho, no controle, no

estabelecimento de normas, na comunicação e em outras variáveis tipicamente administrativas”.

Muito próxima das discussões e abordagem metodológica oferecidas por Clegg (1990), Serva apresenta os dois tipos de racionalidade, a instrumental e a substantiva, e os processos organizacionais a serem analisados em sua pesquisa.

Assim, apoiando-se nas idéias de Ramos e de Habermas sobre a teoria da ação comunicativa, considerada fundamental para a operacionalização do conceito de racionalidade substantiva, o autor faz algumas definições.

A ação racional substantiva é considerada um tipo de ação orientada para a dimensão individual e grupal. Na dimensão individual, ela se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; e na dimensão grupal, ela se refere ao entendimento nas direções da responsabilidade e satisfação social. Os elementos constituídos da ação racional substantiva, segundo o autor são:

a) auto-realização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;

b) entendimento – ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediados pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;

c) julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado), que se processa pelo debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;

d) autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;

e) valores emancipatórios – os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;

f) autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

A ação racional instrumental foi definida pelo autor como aquela ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a

interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização dos recursos disponíveis. Os elementos constitutivos deste tipo de ação são definidos como:

- a) cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).
- c) maximização dos recursos – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento dos recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo;
- d) êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios e situações, que são considerados como vitoriosos face aos processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) desempenho – atuação individual elevada na realização de atividades, e centrada na utilidade;
- f) utilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
- h) estratégia interpessoal – aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da emancipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Em relação aos processos organizacionais a serem analisados, o autor estabelece aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam. Os processos organizacionais analisados são em número de onze, sendo sete deles considerados como essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações ambientais. Os outros quatro são denominados complementares: a reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.

Conforme as análises apresentadas em seu estudo, as ações de entendimento se mostraram indispensáveis para dar o tom da razão substantiva nos processos da prática administrativa diretamente ligados à questão do poder, tais como a hierarquia, o estabelecimento de normas, a tomada de decisões e o controle. A autonomia revelou-se importante no processo de divisão do trabalho.

O comprometimento efetivo dos seus membros com os valores emancipatórios foi considerado uma condição básica para a caracterização da predominância da racionalidade substantiva nas organizações pesquisadas. Salienta Serva (1997a,b) que, outras formas de ordenação social e de produção podem ser encontradas atualmente, e estas exigem para sua análise, outros instrumentos de interpretação e também referenciais alternativos à lógica utilitarista.

Após destacar idéias fundamentais relativas ao conceito de burocracia, acredita-se que a melhor compreensão de sua superação por novas formas organizacionais envolva ainda uma aproximação maior do conceito de forma organizacional dentro da teoria das organizações.

## **2.4 Forma organizacional – em busca de uma definição**

O conceito de forma organizacional foi um tema bastante dominante nos estudos organizacionais, principalmente na década de setenta. As visões encontradas sobre o tema também são as mais variadas, sem necessariamente haver consenso entre os autores pesquisados.

Ao discutir a abordagem da sistemática organizacional, dentro das discussões sobre a evolução organizacional, McKelvey (1982) trabalha com um conceito amplo de forma, incluindo aspectos como estrutura, funções e processos organizacionais. O autor cita ainda a definição de Hannan e Freeman, os quais abordam a forma organizacional como a base para o desenvolvimento das ações organizacionais, incluindo, neste conceito, o processo de transformação de entradas em saídas do sistema. Esta base, conforme estes autores, inclui a estrutura formal (organograma, manuais de políticas internas, assim por diante); os padrões de atividades (quem faz o quê), e a ordem normativa (aquilo que é legitimado) da organização (Hannan e Freeman apud McKelvey, 1982). Comparado ao conceito anterior, este último parece ser mais restrito. McKelvey, entretanto, enfatiza sua visão mais ampla, argumentando em favor de uma perspectiva de forma organizacional que inclua os elementos da estrutura interna, dos processos gerais e da integração das unidades internas, os quais contribuem para a unidade da organização como um todo e para a manutenção de suas atividades

características, funções básicas e natureza própria. Esta abordagem inclui ou limita a forma organizacional naquilo que pode ser observável ou mensurável. Assim, a forma pode ser medida por suas características morfológicas, fisiológicas, ecológicas, comportamentais e geográficas.

Uma definição básica na perspectiva de McKelvey é a de competência dominante. Segundo ele, este conceito está ligado diretamente à natureza dos outputs da organização, ou seja, muita ênfase é dada à tecnologia existente no ambiente de trabalho. Na definição do autor, “a competência dominante em uma organização é operacionalmente definida por meio de qualquer aspecto da tarefa básica ou do gerenciamento do local de trabalho que afeta diretamente a natureza das saídas ou produtos ou o nível de recursos necessários para produzi-los” (McKelvey, 1982, p. 215).

Já Grandori (1993), quando discute o surgimento de anomalias em termos de forma organizacional, compara as formas emergentes com aquelas consideradas tradicionais, baseando suas idéias em Mintzberg. Assim, a autora destaca os seguintes elementos constituintes da forma organizacional, em termos tradicionais: arranjo organizacional interno, definido em termos de tipo e intensidade da divisão do trabalho (especialização ou diferenciação), tipo e intensidade dos mecanismos de coordenação empregados (variando desde comunicações informais, a procedimentos e programas formais, à hierarquia, aos mecanismos e papéis de integração horizontal); e tipo de distribuição de poder decisório (centralização).

Conforme a autora, formas organizacionais efetivas devem incluir em seu conceito a tarefa básica de ligar pessoas e atividades de maneira a permitir-lhes a melhor coordenação da ação coletiva. Desse modo, define a autora os elementos-chave nesta composição: uma série de características dos nódulos e características das suas ligações. Como propriedades dos nódulos tem-se:

Direito de propriedade

Direito de agir

Direito de decidir

Direito de comunicação

Direito de informação

Direito de recompensa

Em termos de propriedades das ligações, relaciona a autora:

Preços

Contratos

Acordos federativos e de associação

Autoridade

Regras formais e procedimentos

Normas sociais

Padronização de relações informais e papéis de ligação

Tecnologias de informação e comunicação

Com base nestas características, os papéis das pessoas são definidos em termos de quem tem direitos sobre quais propriedades; quem é designado para quais tarefas; quem é encarregado de definir aquilo que importa; quem pode falar com quem; quem tem acesso a quais informações, e quem pode esperar qual tipo de recompensa.

Falando em termos amplos, o conceito de forma organizacional refere-se àquelas características de uma organização que a distinguem como sendo uma entidade única e ao mesmo tempo, a classifica como um membro de um grupo similar (Romanelli, 1991).

Na concepção de McKelvey (1982) é necessário uma taxonomia para a forma organizacional que possa ajudar na teoria e na formulação metodológica que considere similaridades e diferenças das organizações.

Romanelli (1991) cita Hannan e Freeman como defensores da idéia de que não há necessidade de nenhuma regra fixa ou tipologia para a identificação das formas organizacionais. Conforme a autora, eles argumentam que a forma pode ser geralmente inferida pela estrutura ou pela ordem normativa, e que a classificação de uma organização com uma forma ou outra pode ser especificada de acordo com os interesses do investigador. “O benefício principal desta abordagem mais flexível de classificar as organizações apóia-se no reconhecimento de que as organizações não se enquadram em poucas categorias hierarquicamente ordenadas. A pesquisa pode basear-se em distinções intuitivas e descritivas” (Romanelli, 1991, p. 83).

Entre estes dois extremos de posicionamento existe um amplo número de classificações de organizações que não são nem fixas como uma teoria e nem tão flexíveis como a abordagem defendida por Hannan e Freeman. Assim, alguns estudiosos tem enfatizado diferentes dimensões nas variações das formas

organizacionais sem especificar tipos determinados. Alguns exemplos citados por Romanelli, são tecnologia (conjunto de processos na consecução de tarefas), coordenação (organização de atividades para alcançar determinado objetivo), controle (manutenção dos limites organizacionais) ou, ainda, cultura organizacional, estratégia, estrutura, distribuição de poder e sistemas de controle.

Em todas estas abordagens os autores utilizam-se destas dimensões para identificar as mudanças ocorridas nas formas organizacionais durante o tempo. Neste sentido, observa-se claramente que um problema básico para qualquer teoria sobre a evolução organizacional é a identificação de diferenças significativas nestas formas organizacionais. Assim, o uso de dimensões comuns de análise para comparar as organizações no decorrer do tempo é fundamental na identificação tanto da natureza quanto do grau das mudanças emergentes.

Nesta discussão, observa-se ainda uma série de tipologias organizacionais que tenta tratar do tema, tais como: organizações coletivistas e burocráticas (baseadas na identificação de diferenças entre atividades e estruturas existentes) e as 18 tipologias de Scott baseadas em elementos organizacionais, tais como objetivos, estrutura social, tecnologia, participantes e ambiente (Romanelli, 1991).

Romanelli, por sua vez, apresenta uma importante discussão quanto à evolução das formas organizacionais, apresentando, de modo claro, as diferentes concepções sobre a maneira segundo a qual as organizações mudam durante sua existência. A autora também reflete sobre as diferentes perspectivas conceituais a respeito de forma organizacional que tais trabalhos utilizam.

De acordo com a autora, três perspectivas básicas no estudo da evolução das organizações podem ser encontradas:

1. genética organizacional, representada por: (Mckelvey 1982, Mckelvey and Aldrich 1983, Nelson and Winter 1982), a qual focaliza sua atenção nos traços característicos das organizações, considerando a variação como um evento aleatório que ocorre nas mudanças que acontecem continuamente nas atividades diárias;

2. condicionamento ambiental, representada por: Stinchcombe 1965a,b, Britain and Freeman 1980, 1986; Hannan and Freeman 1989, Romanelli 1989a, Aldrich and Waldinger 1990, a qual enfatiza o papel do ambiente como condicionador das variações nas formas organizacionais;

3. visão dos sistemas sociais emergentes, representada por: Van de Ven and Garud, 1989, Rappa 1989, a qual considera as variações nas formas organizacionais como produto das interações dos sistemas sócio-organizacionais.

Nystrom e Starbuck (1984), quando apresentam seu Manual (Handbook) de desenho organizacional, demonstram, por meio dos autores participantes da obra, que a temática do livro envolve aspectos relativos tanto da estrutura, como da tecnologia, do ambiente, do controle, e da aprendizagem organizacional.

De maneira semelhante, encontram-se em Huber e Glick (1995) discussões relativas ao redesenho organizacional buscado pelas organizações nas últimas décadas. Os trabalhos apresentados consideram como elementos do redesenho organizacional os atributos gerais, as características estruturais, o processamento da informação, o desenho do trabalho, a liderança e a tomada de decisão, dentre outros.

Uma outra perspectiva importante para a compreensão do tema reside na discussão sobre o conceito de estrutura dentro da teoria organizacional.

Para Blau, por exemplo, a estrutura organizacional compõe-se das “distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas” (Blau, 1983, p. 12). Hall (1985) amplia esta definição, incluindo a definição de divisão do trabalho, na qual atribuem-se às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes dentro das organizações. Outra implicação importante, conforme o autor, é que as organizações têm categorias ou uma hierarquia: “as posições que as pessoas ocupam possuem normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como seus ocupantes devem comportar-se nessas posições” (Hall, 1985, p. 37)

Conforme Hall (1985) a estrutura organizacional deve cumprir três funções básicas: realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais, minimizar ou, pelo menos, regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização, e sediar os contextos em que o poder é exercido.

Ao sintetizar as diferentes perspectivas da estrutura organizacional o autor considera três elementos básicos na sua constituição: a complexidade, a formalização e a centralização, descrevendo cada uma das dimensões em termos de divisão horizontal do trabalho, definição de regras e procedimentos organizacionais e distribuição do poder decisório.



Van de Ven e Ferry (1980), em seu projeto de desenvolvimento dos instrumentos para a avaliação organizacional, apresentam uma base para a identificação e o estudo de dimensões organizacionais como contexto, estrutura e comportamento, consideradas importantes na explicação do desempenho das organizações, dos grupos de trabalho e dos cargos individuais.

Dentre os fatores pertencentes à configuração estrutural, os autores abordam elementos como: diferenciação vertical, diferenciação horizontal, diferenciação especial, formas de departamentalização, componente administrativo, distribuição de poder e autoridade. Na consideração das estruturas das unidades internas, a especialização do trabalho, bem como a padronização, a descrição dos cargos e a sua profissionalização são avaliadas. O trabalho apresentado pelos autores é bastante amplo, constituindo-se parte de um programa de avaliação de organizações (Organization Assessment – OA) cujo objetivo principal foi desenvolver uma base de referência ou um conjunto de instrumentos de medida e um processo de investigação cientificamente válido e útil também na prática para analisarem-se as organizações concretas. Neste sentido, juntamente com os aspectos anteriormente citados, os mecanismos de coordenação entre unidades, tais como dependências, estabelecimento de objetivos, troca de informações e compartilhamento de recursos também foram considerados na proposta dos autores de avaliação da estrutura organizacional.

O trabalho original sobre a estrutura dentro da teoria das organizações é a descrição de Weber sobre o tipo ideal de burocracia. Conforme abordado em tópico anterior, uma série de elementos são definidores deste modelo, os quais norteiam grande parte dos estudos na área organizacional.

Burns e Stalker (1961) trouxeram um avanço fundamental na análise das formas organizacionais múltiplas, além de desenvolverem uma outra tipologia. Identificaram a forma “mecânica”, que é muito próxima do tipo ideal de burocracia de Weber, e a forma “orgânica”, que é quase o seu oposto lógico. Eles encaram a forma organizacional como estando estreitamente vinculada ao ambiente em que estão situadas as organizações, e enfatizam particularmente o tipo de tecnologia que estas empregam. Este ponto é posteriormente sublinhado por Lawrence e Lorsch (1967) e tem amplo desenvolvimento na abordagem contingencial das organizações.

Uma importante perspectiva complementar à idéia de estrutura é apresentada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980). Conforme os autores, o conceito de estrutura geralmente implica em uma configuração das atividades, que é geralmente estática, e sua característica dominante é a regularidade. Salientam os autores, porém, que alguns estudiosos têm focado diferentes aspectos. Alguns descrevem, a estrutura organizacional por meio da configuração formal dos papéis e dos procedimentos ou dos padrões preestabelecidos. Outros enfatizam, mais propriamente, os padrões de regularidade e os processos de interação. O interesse pelas dimensões formais tem sido fortemente influenciado pelo trabalho de Weber sobre burocracias. Entretanto, conforme os autores, as dimensões formais situam-se num plano muito superficial para a compreensão do cotidiano da organização e que somente analisando os padrões de interação - aquilo que alguns chamam de estrutura informal; outros, de subestrutura - é que podemos entender o que seja a estrutura de uma organização. Deste modo, afirmam eles, “a conceitualização de estrutura deveria acomodar estes padrões de interação emergentes e compreendidos dentro da organização, descrevendo como os atores realmente conduzem seu trabalho, formulam as políticas e alocam recursos” (Hanson, Hinnings e Greewood, 1980, p. 03). Neste sentido, a estrutura organizacional é entendida como um processo constituído e constituinte, descrevendo ambos os aspectos, o arcabouço estrutural preestabelecido e as configurações das interações que efetivamente existem na realidade.

## **2.5 Novas formas organizacionais - um desafio para sua caracterização**

Existe uma ampla literatura tratando das questões relativas às mudanças que vem acontecendo no contexto organizacional, quer sejam em termos de estrutura, tecnologia, estratégia, processos, e outros. Tentar identificar e sintetizar as discussões mais significativas não é tarefa fácil em virtude, principalmente, da falta de unificação nas dimensões analisadas, além das diferentes perspectivas prescritivas e analíticas que acompanham o tema.

Desta forma, buscou-se elementos principalmente nos trabalhos baseados em pesquisa empírica para poder sedimentar as discussões aqui apresentadas.

O ambiente caracterizado por intensa competição vem sendo identificado pela grande maioria dos autores pesquisados como fator determinante destas novas abordagens organizacionais. Esta tendência vem sendo caracterizada por aumento da competição global, abertura dos mercados, emergência do capitalismo em todos os cantos do mundo, desregulamentação, privatização, desenvolvimento tecnológico e, ainda, a revolução digital. Conforme trabalho anterior, acredita-se que se possa agrupar estas principais perspectivas que justificam à busca de novas formas organizacionais em três grandes blocos: desenvolvimento tecnológico, aumento da competição no mercado e estabelecimento de um mercado mais exigente (Dellagnelo, 1993).

Neste sentido, vários autores afirmam que uma nova tendência no redesenho organizacional é o desenvolvimento de capacidades que possibilitam a transformação constante. Nas palavras de Galbraith e Lawler III (1998), a possibilidade da organização de vencer em ambientes altamente competitivos reside no sucesso em combinar capacidades difíceis de serem combinadas. Assim, conforme os autores, as organizações efetivas são o resultado da combinação de quatro elementos: estratégia, competências-chave, ambiente e capacidade organizacional. Para a criação das competências e capacidades necessárias, os cinco elementos-chave, conforme os autores, são: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas. A partir da definição destes elementos, os autores têm desenvolvido uma série de trabalhos de pesquisa, buscando aprofundar a nova caracterização organizacional.

O papel do time de executivos vem sendo destacado também por diferentes autores. Para Lawler III, Finegold e Conger (1998), os executivos principais em uma organização têm papel fundamental na determinação do desempenho organizacional na medida em que focalizem seis principais áreas: definições estratégicas, implementação de estratégias, avaliação e desenvolvimento dos CEOs, desenvolvimento do time gerencial sênior, desempenho legal e ético e gerenciamento das crises. Na visão de Huber e Glick (1995), por exemplo, a liderança estratégica é considerada de grande significância no direcionamento dos processos de mudança organizacional. Segundo eles, os executivos principais influenciam a mudança organizacional de quatro formas: por meio de seus sistemas de crenças – incluindo valores, ideologias e modelos mentais de causa e efeito, considerados como fontes de mudança - e servem também como inibidores da mudança; além disto, são eles que interpretam o ambiente no qual a

organização está inserida e, finalmente, eles podem ser manipuladores deste ambiente, pelo menos dentro de certos limites, na medida em que anunciam, fazem lobby, educam o ambiente para ser melhor receptivo às suas organizações. É neste sentido que os autores identificaram um novo posicionamento destes indivíduos frente aos processos de mudança pelos quais vêm passando muitas organizações. Eles têm estabelecido como prioridade o desenho de organizações hiperflexíveis, adaptativas, inovativas; reconhecem que suas organizações devem ser globais e levar em conta diferentes stakeholders, compreendem que o achatamento da estrutura hierárquica é importante no alcance da flexibilidade e da agilidade organizacional; criam fronteiras mais permeáveis; procuram distribuir o poder decisório entre indivíduos e grupos, implementando conceitos como auto-controle, responsabilidade, treinamento cruzado e aprendizado contínuo. Eles reconhecem seu próprio papel no processo, redefinindo posicionamentos como lideranças sem controle que envolvem uma mudança de planejamento, direção, avaliação e recompensa para o estabelecimento de valores, a facilitação e a estruturação de processos; a comunicação e a constituição de redes. Neste sentido, a tolerância com a ambigüidade aumenta, bem como a confiança nas pessoas e a visão cosmopolita (Lewin e Stephens, 1995).

Os novos desenhos de estrutura também são enfatizados na literatura analisada. Galbraith (1998) apresenta a estrutura do tipo frente-retaguarda como nova alternativa neste contexto. Segundo o autor, este tipo de organização é uma combinação de estruturas por produtos e consumidores. Mais especificamente ela se constitui em uma estrutura de frente ou de ponta, enfocada em clientes, canais, indústrias ou mercados geográficos, de acordo com os segmentos de mercado da organização. A outra parte, a estrutura de retaguarda, fica focada nos produtos e tecnologias. Ambas as partes desta estrutura são multifuncionais e são considerados centros de lucros mensuráveis. Segundo o autor, a força dominante da determinação deste tipo de estrutura é o cliente. “O efeito mais importante da competição foi a mudança do poder para o comprador no relacionamento entre comprador-vendedor” (Galbraith, 1998, p 54). Na verdade, observa-se posicionamento semelhante em boa parte das discussões envolvendo o movimento do gerenciamento da qualidade total nas organizações.

A caracterização difusa de fronteiras organizacionais internas, bem como externas é outro aspecto na caracterização das novas formas organizacionais. Neste

sentido, tem sido significativa a expansão dos estudos e evidências empíricas da constituição organizacional por meio de redes.

Esta forma organizacional parece se constituir em resposta interessante ao problema do tamanho nas organizações (Galbraith, 1998). A organização pode se tornar grande quando a vantagem assim o for, da mesma forma ser pequena quando o interesse for este. As redes organizacionais podem ser consideradas uma tendência através das contratações as quais começaram com a subcontratação de atividades periféricas, com o objetivo de reduzir custos. Assim, ao invés de estarem conectadas, juntas pelo direito de propriedade (Grandori, 1993), as redes organizacionais interligam-se pela informação, pelo conhecimento e pelas telecomunicações. Salientam vários autores, contudo, que as dificuldades com o controle das partes interligadas, bem como com a perda da propriedade do conhecimento podem ser caracterizadas como as principais desvantagens ou dificuldades deste formato organizacional. Com certeza, grandes desafios neste contexto devem se constituir em desenvolver a habilidade de influenciar sem autoridade e em trabalhar com pessoas de diferentes culturas.

De acordo com Galbraith (1998), o futuro deverá presenciar o desenvolvimento de mais e mais redes organizacionais, as quais criam as vantagens das grandes organizações sem realmente sê-las. No entanto, ainda existem poucos estudos empíricos sobre o funcionamento e o comportamento das pessoas nesta nova configuração. A única certeza parece relacionar o melhor desempenho à capacidade organizacional de aprendizagem, frente a esta nova realidade.

A administração de competência também ganha destaque nas discussões das novas formas organizacionais, principalmente frente ao desenvolvimento da literatura sobre administração estratégica. Entretanto, a abordagem de competências individuais recebe uma série de críticas, conforme esclarece Galbraith (1998). Segundo o autor, a crença que o desenvolvimento de habilidades individuais seja suficiente para o desempenho organizacional não é válida, além disto, a utilização de pacotes únicos de modelos de competência não oferece necessariamente qualquer vantagem competitiva às organizações, e, finalmente muitos têm enfatizado a identificação de competências individuais que foram importantes no passado e não mais são no tempo presente. Assim, argumenta o autor que a perspectiva coerente é aquela na qual a identificação de competências-chave para o sucesso da organização é buscada (velocidade no mercado,

diferencial tecnológico, qualidade,...) e, a partir disto, desenvolve-se as capacidades internas.

Dentro deste contexto, o conceito de cargos passa a ser frontalmente questionado dentro das novas perspectivas da reestruturação organizacional. Considerado elemento básico nas estruturas burocráticas, aquele sobre o qual toda divisão do trabalho está estabelecida, o cargo agora cede espaço para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao indivíduo para o alcance do melhor desempenho organizacional. As descrições de cargos agora cedem lugar à ênfase na identificação e descrição de habilidades e conhecimentos ou competências individuais.

O aumento das demandas por habilidades, pois, vem sendo bastante enfatizado na literatura. Agora os indivíduos passam a ser requeridos para desempenhar uma maior amplitude de tarefas, assumir responsabilidades pelo controle de qualidade de seu trabalho, e, em alguns casos, no auto-gerenciamento de times. Todas estas tarefas exigem um conjunto de habilidades como programação, controles estatísticos de processos ou gerenciamento de pessoas, por exemplo (Finegold, 1998). Esta nova realidade tem gerado, em muitos casos, o estabelecimento de comprometerimentos de desenvolvimento permanente de competências ou um contrato de aprendizado. Apesar de não oferecer segurança no emprego, acredita-se que esta estratégia seja coerente com o desenvolvimento da empregabilidade por parte das organizações, na medida em que estas oferecem aos empregados e gerentes oportunidades para crescimento em suas habilidades e competências.

Neste contexto, os treinamentos formais permanecem importantes. No entanto, a preocupação principal reside no desenho de processos de trabalho por meio dos quais os indivíduos possam desenvolver seu aprendizado no dia-a-dia da organização. “Através destes mecanismos como o uso de mentores no local de trabalho, rotação planejada de cargos, e de redes de experts, os indivíduos são encorajados a aprender no próprio trabalho, não somente na sala de aula...” (Finegold, 1998, p. 240).

Nesta nova realidade, os sistemas de recompensas também passam a ser reformulados. Além de sua vinculação aos resultados organizacionais e de seu caráter coletivo (Wood e Picarelli, 1996), por exemplo, as novas abordagens dos cargos e competências reclamam por um sistema de remuneração também voltado para habilidades e competências. Embora representem um importante desafio em sua

elaboração, demonstrando ser mais facilmente aplicado em áreas de produção, nas quais as habilidades e competências são mais claramente identificadas, e no confronto com questões legais, esta é, nas novas organizações, uma importante tendência na área de gestão de pessoas.

Todo o enfoque dado às pessoas dentro das organizações começa, assim, a sofrer redirecionamentos, implicando, por exemplo, em um novo processo de contratação, no qual não se busca mais a pessoa para preencher um cargo, mas um indivíduo para tornar-se um membro da organização. As habilidades e competências existentes, bem como seu potencial de desenvolvimento, passam a ser fundamentais neste novo processo.

Os sistemas de informação, além de outras facetas, ocupam papel importante neste contexto, uma vez que ajudam na identificação destas pessoas e de suas competências, por meio de bancos de dados mais enriquecidos e atualizados, que dão uma grande contribuição para o estabelecimento de comunicações mais constantes entre os membros da organização e a área responsável por seu gerenciamento ( Mohrman e Lawler, 1993 ). As implicações para novas perspectivas de carreiras também são enfatizadas, bem como a segurança e estabilidade no emprego. Conforme Finegold, Lawler III e Ledford Jr (1998) sugerem, a existência de alguns empregados permanentes é importante porque a estabilidade de emprego é uma pré-condição necessária para o desenvolvimento efetivo do relacionamento no trabalho. No entanto, isto não quer dizer que todos estejam “garantidos”. Aspecto semelhante vem sendo destacado por Clegg (1990) quando observa os diferentes reflexos da nova realidade de trabalho para aqueles que são considerados empregados permanentes e aqueles cujo vínculo com a organização é temporário.

De forma semelhante à situação dos estudos em redes organizacionais, Finegold , Lawler III e Ledford Jr. (1998) destacam que a abordagem por competências é interessante e promissora, porém, em muitos aspectos, tais idéias e a pesquisa empírica ainda se encontram em estágio incipiente.

As mudanças na natureza do trabalho também fazem parte deste novo desenho das organizações. O trabalho torna-se mais abstrato do que físico, mais desenhado para times do que para indivíduos, mais fluido e difuso, sem respeitar fronteiras e menos confinado a unidades e organizações. Assim, observa-se a tecnologia de informação

proporcionando uma realidade de trabalho mais flexível, com mais poderes (empowered) e mais baseado em times. Como afirmam Cohen e Mankin (1998, p. 154) “o processamento da informação para produção de conhecimento é o coração de como a natureza do trabalho mudou fundamentalmente”.

Nas sociedades consideradas pós-industriais, a informação passa a ser a matéria prima, o produto é o conhecimento, o equipamento é o computador e o trabalho físico é trocado pelo intelectual.

O poder de controle do desempenho e do comportamento nas organizações é ampliado. No entanto, para Cohen e Mankin (1998), os administradores podem usar os computadores com a função de controlar os indivíduos ou possibilitar que eles próprios exerçam autocontrole, fornecendo mecanismos para monitorar seu próprio comportamento e desempenho. A escolha entre as duas perspectivas, conforme os autores, é resultado de valores, da cultura, de expectativas dos estruturadores do trabalho, mais do que da tecnologia e da matéria prima com que eles operam.

A perda do conhecimento tácito, entretanto, pode ser caracterizada como uma possível desvantagem ou uma dificuldade no uso desta nova ferramenta. Conforme os autores pesquisados, na medida em que o trabalho se torna mais abstrato, os empregados perdem seu conhecimento tácito sobre certos aspectos de sua atividade, e, conseqüentemente podem perder a satisfação que deriva desta intimidade com este tipo de conhecimento.

Lawler III e seus associados têm ainda produzido um intenso volume de pesquisas a respeito da estruturação de times dentro das organizações. Acredita-se que os times tenham grande potencial de produzir e distribuir produtos de forma bastante rápida, com baixo custo e melhor qualidade. Parece, assim, não ser surpreendente que as organizações estejam, cada vez mais, usando esta nova configuração no local de trabalho. Conforme vários autores, uma das habilidades mais comumente requeridas nas novas práticas de trabalho nas organizações é a de trabalhar em times. A utilização da tecnologia de informação nesta nova realidade tem sido fundamental também como ferramenta extremamente importante para distribuição das informações e comunicações necessárias a melhor consecução do trabalho desenvolvido em equipes.

Cohen (1993) fala em quatro tipos básicos de equipes encontrados em organizações: equipes de projetos, equipes de trabalho, equipes paralelas e configuração



em redes. As equipes de trabalho são as unidades permanentes de trabalho, responsáveis pela produção de produtos e serviços na organização. Os times auto-gerenciáveis, uma forma que tem crescido em popularidade, envolve os empregados na tomada de decisão, que, anteriormente, eram províncias dos supervisores, gerentes ou equipes de apoio. Os times de projetos elaboram produtos sob encomenda, como novos produtos, desenvolvimento de novas tecnologias, sistemas de informação, etc. Geralmente envolvem membros de diferentes áreas funcionais, procurando juntar diferentes conhecimentos específicos no desenvolvimento da tarefa. Os times paralelos são utilizados na solução de problemas, ou para a apresentação de sugestões. Geralmente juntam pessoas de diferentes áreas para participarem de reuniões e discussões na solução de problemas específicos, para os quais a organização não tem unidade própria designada. As configurações de rede consistem de indivíduos ou grupos de indivíduos da mesma organização, ou de diferentes organizações, que se conectam uns com os outros na base de determinado interesse comum. Elas têm forte apoio dos sistemas de informação, que garantem a unidade de todos os nódulos da rede. Sua delimitação é fluida e sofre alterações conforme andamento das atividades desenvolvidas.

Estes tipos de equipes têm uma estruturação e um escopo de autoridade diversos. Sua utilização é crescente, na medida em que envolve maior impacto na performance organizacional e menor reflexo nas relações de poder dentro da organização.

Em organizações baseadas em times, cresce a responsabilidade coletiva pelos resultados e o surgimento de tensões e conflitos é inevitável (Cohen e Mankin, 1998). Os conflitos são mais facilmente encontrados porque se juntam em uma mesma equipe pessoas de diferentes funções, disciplinas, departamentos e origens pessoais. Essas pessoas vêem o mundo com perspectivas diferentes. O aspecto positivo desta nova realidade, segundo os autores pesquisados, reside no potencial inovativo que tais diferenças possam fazer emergir.

Lawler III e Morhamn (1998) relacionam boa parte destas novas tendências organizacionais ao desenvolvimento de movimentos como envolvimento empregatício, gerenciamento da qualidade total e da reengenharia. Considerando estas três perspectivas, o envolvimento empregatício, ou mais especificamente as organizações de alto envolvimento são extremamente enfatizados pelos autores como elemento estruturante de forte impacto no novo contexto organizacional. Segundo eles, a

distribuição do poder decisório, a de informações e a de recompensas são elementos-chave na aplicação desta forma de envolvimento.

Após discutir sobre a caracterização de cada um dos movimentos, sua fundamentação teórica e as práticas correspondentes, os autores salientam os pontos em comum como sendo o aumento da responsabilidade dos membros organizacionais, a melhoria das habilidades e a melhoria na obtenção de informações. Os três autores enfatizam a melhoria contínua e as mudanças nos sistemas organizacionais e, da mesma forma que os gerentes precisam mudar seus papéis e comportamento dramaticamente, as organizações passam a ser vistas como sistemas interrelacionados complexos. Os autores sublinham os processos laterais e a capacidade de tornar determinados níveis gerenciais desnecessários e a de reduzir a necessidade da supervisão orientada para o controle.

Todas as características até aqui apresentadas representam sérias implicações, bem como desafios para a administração de recursos humanos. Mohrman e Lawler III (1993) desenvolvem idéias a este respeito, destacando a necessidade do desenvolvimento de uma estratégia de parceria empresarial com a área.

As carreiras hierárquicas são revistas e a perspectiva passa a ser de rotação de cargos e participação em diferentes projetos. O desenvolvimento de habilidades e competências de maneira multifuncional cresce cada vez mais de importância, estabelecendo um desafio ainda maior no gerenciamento da aprendizagem organizacional. “Encontrar formas de embutir conhecimento nos processos e documentos organizacionais, de distribuir informação e habilidades práticas de maneira rápida e acessível, e disseminar o conhecimento e acelerar o aprendizado são desafios-chaves confrontando as organizações” (Mohrman e Lawler III, 1993, p. 219). Um novo contrato psicológico passa a ser necessário. Este contrato reflete a compreensão do indivíduo dos termos do relacionamento empregatício com a organização, da mesma forma que as crenças sobre aquilo que é esperado dos membros em retorno à organização. Inclui-se aí aspectos como duração no relacionamento, requisitos de desempenho e recompensas justas.

Todas estas discussões envolvem um novo papel da área de recursos humanos como aquela também responsável por agregar valor à organização. Ela passa, assim, a fazer parte do time gerencial da empresa, colaborando na construção da estratégia, na

melhorado desempenho, e no desenvolvimento de capacidades como aquelas relacionadas em conseguir novos produtos rapidamente e alcançar qualidade nos produtos e processos existentes. Conforme os autores, este novo papel envolve uma parceria em cada um destes quatro processos empresariais: desenvolver a estratégia, desenhar a organização, implementar as mudanças e implementar práticas de gerenciamento do desempenho.

Os princípios que devem orientar o redesenho da área são: alocação de especialistas e funções, alocação de responsabilidades e rotação cross-funcional. Tais princípios implicam no enxugamento da área em um núcleo central de consultoria interna, na distribuição de profissionais generalistas em recursos humanos em todas as áreas da empresa, no compartilhamento de funções de recursos humanos entre os próprios gerentes das diferentes unidades e no rodízio de profissionais da área de RH dentre todas as unidades organizacionais, proporcionando maior conhecimento de toda a realidade (Morphman e Lawler III, 1993).

Informação e tomada de decisão são aspectos salientados por Huber e Glick (1995) como importantes em um contexto instável. Segundo os autores, as decisões neste tipo de ambiente passam a ser mais freqüentes, mais rápidas e mais complexas. Sua implementação, por sua vez, deve ser mais rápida, a aquisição de informação mais contínua e ampla, a distribuição da informação, melhor direcionada e o processo de aprendizado organizacional deve ser mais gerenciado.

Os autores enfatizam alguns aprendizados em sua pesquisa com mais de 140 organizações dos mais diferentes setores industriais e de serviços. Segundo eles, estas questões podem ser resumidas no caráter constante das mudanças, na relação do sucesso organizacional com a melhoria contínua, no papel fundamental do processamento, análise e distribuição das informações, na estruturação de times e compartilhamento de valores, no gerenciamento das mudanças e da performance organizacional.

Neste sentido, os autores descrevem o processo de redesenho organizacional como fluído, socialmente interpretado, estabelecendo estruturas flexíveis, formas que continuamente se adaptam ao seu ambiente e com sistemas de informação que separam mensagens rotineiras daquelas que não o são, facilitando o processo de análise e tomada de decisão nas organizações.

Os times e os papel dos valores compartilhados na função de controle nas organizações são considerados mensagens chaves em seu programa de pesquisa. O papel dos executivos principais é destacado como de fundamental importância na comunicação das estratégias e na obtenção da colaboração dos membros das organizações para sua consecução.

Lewin e Stephens (1995) destacam a retomada do interesse pela temática do desenho organizacional nos últimos anos como uma variável estratégica para a competitividade das organizações. Segundo os autores, a caracterização das organizações ditas pós-industriais, próprias de mercados segmentados, vem implicando em um redesenho organizacional voltado à flexibilidade ao invés da estabilidade. As novas fronteiras organizacionais são permeáveis, fluidas, com estruturas sempre mutantes e processos sofrendo melhoria contínua. As relações de emprego também são redefinidas, envolvendo novo desenho de papéis, envolvendo habilidades multifuncionais e a auto-organização de times ou equipes. A tecnologia de informação é ferramenta fundamental neste processo, facilitando o tratamento e a distribuição da informação, um papel efetivo da comunicação nas organizações. É neste sentido que os autores resumem os atributos das organizações pós-indústrias efetivas como:

**Atributos gerais:**

- Global
- Hiperflexível e adaptativa
- Melhoria contínua e inovativa
- Tolerância à incerteza

**Características estruturais:**

- Achatada
- Decentralizada
- em rede
- auto-organizada
- controle pela cultura
- Fronteiras permeáveis
- sem fronteiras internas
- fronteiras externas obscuras
- coerência entre estrutura e processo de trabalho

### **Processamento da Informação:**

- Organizações eletronicamente virtuais
- Integração de telecomunicações, automação de escritório, tecnologias de vídeo
- Integração entre o planejamento e o fluxo do processo de trabalho
- Atualização frequente
- Pesquisa e distribuição ampla de informações
- Ferramenta de controle
- Processo de aprendizado

### **Desenho do trabalho:**

- Maior autonomia individual e grupal
  - auto-controle e responsabilidade autodesenhada
  - múltiplas afiliações dentro da organização
- Função Cruzada
  - aprendizado contínuo
  - treinamento cruzado

### **Gerência:**

- Liderança sem controle
  - menos solicitadores, diretivos, avaliadores e organizadores
  - mais facilitadores, comunicadores e organizados em redes
  - tolerância à ambiguidade
  - confiança nas pessoas
  - cosmopolitas

Daft e Lewin (1993) resumem as características das novas formas organizacionais em: hierarquia achatada, tomada de decisão descentralizada, maior capacidade de tolerância à ambiguidade, fronteiras internas e externas permeáveis, empregados com mais liberdade de ação, capacidade de renovação, unidades auto-organizadas e mecanismos de coordenação auto-integrados. Os autores argumentam quanto à necessidade de novas abordagens de pesquisa que estudem esta nova realidade

das organizações. Segundo eles, estes novos métodos incluem estudos de um número limitado de casos exemplares para se poder entender e desenvolver variáveis e modelos que expliquem e definam o fenômeno. Neste sentido, uma nova agenda de pesquisas é apresentada, a partir da indicação das “fatias” ou focos, os quais representem elementos deste novo paradigma como liderança, tamanho, alto envolvimento, organização auto-organizada, tecnologia da informação, colaboração entre organizações, processos, transições.

As possíveis conseqüências negativas de todo este processo também vêm sendo discutidas na literatura. Como enfatizam Victor e Stephens (1994), as profundas alterações ocorridas na natureza do desenho das organizações são ocasionadas por mudanças de uma magnitude não vista até a revolução industrial, e o conseqüente desenvolvimento das burocracias. Para eles, o debate crítico acerca destas alterações organizacionais ainda é incipiente na literatura organizacional, senão escasso. O deslocamento da mão de obra em virtude de enxugamentos e do desenvolvimento tecnológico, novas noções de tempo e espaço para o trabalho são desenvolvidas a partir da idéia de trabalho virtual, pressões intensas para o aprendizado constante, cooperação e interação no trabalho em equipe são exemplos das novas dimensões do paradigma em discussão. Para os autores, deve-se discutir quais são os efeitos e conseqüências negativas potenciais desta nova realidade. O objetivo, segundo eles, não consiste em impedir a emergência de novas formas organizacionais, mas em provocar a ampliação nas discussões que permeiam o tema.

As discussões teóricas e as evidências empíricas destas novas formas organizacionais parecem levantar questionamentos significativos ao modelo de organização burocrática que caracteriza a modernidade. Observa-se uma tensão constante entre elementos sedimentadores de estabilidade e previsibilidade, próprios do modelo modernista de organização, com aquele típico da pós-modernidade como a ambiguidade e a instabilidade. Pode-se dizer que o paradoxo da estabilidade e da flexibilidade (Bahrami, 1992) ou do controle e da flexibilidade (Volberda, 1998) é um desafio-chave dentro destas novas discussões.

A tentativa em identificar dimensões em comum que caracterizem novas formas organizacionais coerentes com a operacionalização do modelo burocrático de organização, bem como com as discussões conceituais sobre forma, desenho e estrutura

organizacional parece ter encontrado ressonância na abordagem apresentada por Volberda (1998), no tratamento da construção das organizações flexíveis.

### **2.5.1 Novas formas organizacionais – categorias para análise**

Dentre as discussões relativas às formas organizacionais emergentes, observa-se consenso a respeito da busca por maior flexibilidade organizacional, ou capacidade adaptativa das organizações. O trabalho de Volberda, principalmente de 1998 vem, dentro deste contexto, representar referenciais teórico e metodológico de fundamental importância para a orientação desta pesquisa. O autor discute a caracterização da flexibilidade organizacional por meio de dimensões organizacionais chave, englobando as mais diversas tendências anteriormente citadas. Além disto, o autor é um dos poucos que conseguem abordar os temas: flexibilidade, novas formas organizacionais, pós-modernismo e racionalidade substantiva de maneira conjunta. De acordo com Volberda (1998), apesar do crescente interesse sobre a flexibilidade organizacional, existe ainda muita dúvida a respeito de seu funcionamento nas organizações. Três abordagens básicas sobre o tema são identificadas pelo autor: uma geral, uma funcional e a terceira, a do ator.

De acordo com a abordagem geral, a flexibilidade é definida por meio de termos como adaptabilidade, considerada como uma propriedade organizacional essencial para a sobrevivência das organizações. Dentro desta perspectiva, as organizações eficazes devem competir com a velocidade das mudanças no seu ambiente de negócios e precisam de flexibilidade para se adaptar ao ambiente ou para estimular a renovação. Na visão funcional, a flexibilidade é reduzida a certas características da organização como, por exemplo, contratos de trabalho flexíveis, formas flexíveis de financiamento, automação flexível, sistemas de informações flexíveis. Finalmente, a abordagem do ator enfatiza a importância dos papéis e traços de diferentes participantes interessados na flexibilidade, como as características dos empreendedores, empregados, clientes.

Para Volberda, embora estas perspectivas tenham dado sua contribuição ao tema, elas são consideradas limitadas no tratamento do fenômeno, havendo a

necessidade, pois, de uma abordagem mais estratégica, a qual discuta como as organizações devam se estruturar para competir em um ambiente tão turbulento, conseguindo explorar novas oportunidades eficazmente. Um grande dilema ou paradoxo neste contexto reside em encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento da capacidade de mudança e o da estabilidade ao mesmo tempo (Volberda, 1998).

Uma organização flexível precisa, deste modo, ter características que evitem sua rigidez, e, ao mesmo tempo, também precisa de alguma ordem para evitar o caos. “Ao invés de aceitar a dicotomia entre preservação e mudança, este paradoxo implica que a flexibilidade organizacional incorpora ambos, mudança e preservação” (Volberda, 1998, p. 103)

É importante destacar que Volberda enfatiza em seu trabalho que a flexibilidade como novo desafio estratégico não se origina apenas das mudanças do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Elas também são decorrentes de mudanças na forma de pensar sobre organização e administração. Ambos os tipos de mudanças, assim, caracterizam-se, para o autor, como a base para uma perspectiva pós-moderna de organização.

Segundo o autor, a racionalidade própria das organizações modernas contrasta com a visão substantiva encontrada nas organizações nas quais o indivíduo é encorajado a determinar se o que ele está fazendo é apropriado, ou quando ele ajusta suas ações de maneira considerada apropriada. “Sob circunstâncias mutantes, é importante que os participantes da organização sejam capazes de questionar a conveniência daquilo que estão fazendo e modificar suas ações ao considerar as novas situações” (Volberda, 1998, p.25). Tal posicionamento requer uma capacidade da organização que pode ser considerada substancialmente racional, ou seja, que tenha a consciência da propriedade das ações executadas. Neste sentido, as formas tradicionais, hierarquizadas, rígidas, baseadas no determinismo tecnológico, nos cargos diferenciados e desqualificados, por exemplo, cedem espaço a formas pós-modernas, as quais, segundo o autor, caracterizam-se pela especialização flexível, pela premissa das possibilidades tecnológicas decorrentes de sistemas flexíveis de manufatura e de sistemas de informações de multipropósito, por cargos de-diferenciados e multiqualificados. A racionalidade substantiva seria, assim, caracterizada pela flexibilidade organizacional e pela consciência da propriedade das ações por parte dos membros organizacionais,



representando um conjunto de princípios fundamentalmente diferentes daqueles da burocracia.

Dentro da abordagem do autor, a operacionalização ou a concretização desta racionalidade, ou de uma nova forma organizacional, significa o desenvolvimento de mecanismos que viabilizem formas de controle em ambientes extremamente turbulentos. “Enquanto as formas burocráticas baseadas na hierarquia e comprometimento proporcionam alguma forma de controle estático em ambientes estáveis, os novos ambientes requerem formas flexíveis para alcançar o controle dinâmico” (Volberda, 1998, p.90).

Tal controle dinâmico pode ser caracterizado pelas seguintes dimensões: capacidade adaptativa, tempo de resposta, mudança e estabilidade, flexibilidade interna e externa, mudanças planejada e não planejada, nível de resposta, potencial de flexibilidade e perseverança estratégica.

Duas questões básicas estão envolvidas na operacionalização deste tipo de controle, e por conseguinte, na viabilização de formas organizacionais flexíveis: a tarefa gerencial e a tarefa do desenho organizacional.

A tarefa gerencial, não exclusiva dos gerentes, mas de todos os membros que participam no processo, refere-se à quantidade e qualidade das capacidades possuídas pelo indivíduo em direção à flexibilidade, bem como à velocidade na qual ele ativa estas capacidades.

A tarefa do desenho organizacional, por sua vez, refere-se à controlabilidade organizacional, ou à capacidade da própria organização em ativar mecanismos de flexibilização, quando houver necessidade. Três dimensões são básicas nesta tarefa: a tecnologia organizacional, a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Por tecnologia organizacional entendem-se máquinas e equipamentos utilizados (*hardware*) no processamento de entradas em saídas, e a configuração das máquinas e da própria programação (*software*). A estrutura organizacional compreende não apenas a distribuição de responsabilidade e autoridade entre os membros da organização, a forma básica, mas também os sistemas de planejamento e controle e processos de regulação da tomada de decisão. Em termos de cultura organizacional, considera-se como o conjunto de crenças e suposições tomadas como comuns pelas organizações e tidas como certas por seus membros. Dependendo da caracterização destas dimensões, considerando-se

as várias subdimensões que as compõem, uma organização pode ter maior ou menor potencial para flexibilidade. Assim, a tecnologia pode variar de rotineira a não-rotineira, a estrutura de mecânica a orgânica, e a cultura, de conservadora a inovadora. Conforme Volberda (1998), a composição entre estes três elementos pode determinar o desenvolvimento de diferentes tipos ou níveis de flexibilidade: operacional, estrutural ou estratégica. Considerando-se cada um destes três níveis, observa-se que a obtenção das duas primeiras, por meio da variação na capacidade produtiva, da contratação de trabalho temporário, da criação de times multifuncionais, ou do desenvolvimento de parcerias externas, significam menor impacto nas dimensões anteriormente definidas. A capacidade de flexibilidade estratégica, entretanto, a qual pode envolver desmontar a estratégia vigente, deter a entrada de concorrentes no mercado, por exemplo, implica certa caracterização nas subdimensões da cultura organizacional, a qual não é facilmente encontrada nas organizações.

Apresenta-se a seguir a matriz básica de análise das diferentes dimensões que compõem a tarefa do desenho organizacional em termos de flexibilidade, fornecida pelo autor.

A dimensão do potencial de flexibilidade tecnológica nas organizações pode ser verificada pelas subdimensões indicadas no quadro a seguir.

**Quadro 02 - FLEXIBILIDADE POTENCIAL DA TECNOLOGIA**

| Tecnologia                         | Rotineira                        |       |                | Não rotineira                   |           |
|------------------------------------|----------------------------------|-------|----------------|---------------------------------|-----------|
|                                    | Baixo potencial de flexibilidade |       |                | Alto potencial de flexibilidade |           |
| Modo de produção                   | Processo                         | massa | grandes lotes  | pequenos lotes                  | unitário  |
| Arranjo físico                     | Linha                            | grupo | funcional      | estação de trabalho             |           |
| Meios de transformação             | Especializado                    |       | multipropósito |                                 | universal |
| Repertório de produção operacional | Limitado                         |       |                |                                 | extenso   |

Fonte: Volberda (1998)

Conforme indicado no quadro, o potencial de flexibilidade tecnológica de uma organização pode ser identificado pela da caracterização do modo de produção, do arranjo físico, dos meios de transformação e do repertório de produção operacional utilizado. O modo de produção em uma organização pode variar de unitário à produção por processo, considerando-se indicadores como: volume no processo, capacidade de

variabilidade de produção, amplitude de matéria prima e dados, amplitude de produtos e serviços

O arranjo físico, por sua vez, descreve a disposição básica dos meios de produção e inclui questões relativas à maleabilidade do arranjo, grau de diferenciação do produto, tempo de passagem, posição dos estoques. Quatro tipos de arranjo físico, assim, podem ser identificados: linha, grupo, funcional e estação de trabalho. Observa-se que quanto mais a tecnologia utilizada caracterizar-se como uma estação de trabalho, onde se constata um ponto único no processo de transformação das entradas em saídas, maior é o potencial de flexibilidade tecnológica da organização.

Os meios de transformação descrevem a amplitude das operações que as máquinas, ferramentas e sistemas de informações podem empregar. Os indicadores usados para sua análise incluem a aplicabilidade dos meios de transformação e a rapidez pela qual estes meios podem ser ajustados. Conforme Volberda, os desenvolvimentos na tecnologia de manufatura e nos sistemas de informações nos últimos anos têm provocado tremendo impacto no desenho desta variável, uma vez que criou uma gama de sistemas de automação programáveis que tem permitido grande potencial de flexibilidade na manufatura e nas organizações de serviços. Conforme o autor, (p. 132) “a indicação da qualidade destas novas tecnologias é que elas proporcionam às empresas a oportunidade de combinar velocidade e maior variedade de produtos com aumento de produtividade”.

A grande importância destes sistemas é, com certeza, o fato de combinarem a eficiência dos sistemas de produção em grandes lotes e em massa com a flexibilidade da produção unitária ou em pequenos lotes.

Finalmente, o repertório de produção operacional em uma organização refere-se ao conhecimento utilizado pelos indivíduos no processo de trabalho, o qual envolve métodos de trabalho, procedimentos, habilidades e pode ser analisado por aspectos, tais como a variabilidade das operações executadas, a externalidade do controle e o nível de habilidades requerido do ocupante do cargo.

A partir da análise destes fatores, o autor define dois tipos básicos de tecnologia que mais se identificam com um baixo ou um alto potencial de flexibilidade. A tecnologia rotineira, caracteriza-se por um modo de produção em massa ou de processo, um arranjo físico típico de linha, equipamento especializado, dedicado a

produtos específicos e a um repertório de produção limitado, focalizado em volume e com baixo potencial para flexibilidade. Já a tecnologia não-rotineira é caracterizada por um modo de produção em pequenos lotes, ou unitário, combinado com arranjo físico de grupo. Os meios de transformação são sempre de multipropósito e o repertório de produção é amplo.

O potencial de flexibilidade estrutural em uma organização pode, segundo Volberda, ser analisado pelo do referencial resumido no Quadro 03 a seguir.

Quadro 03 - FLEXIBILIDADE POTENCIAL DA ESTRUTURA

|   |                                  |                                 |
|---|----------------------------------|---------------------------------|
| Estrutura                                 | Mecânica                         | Orgânica                        |
|   | Baixo potencial de flexibilidade | Alto potencial de flexibilidade |
| <b>Forma organizacional básica</b>        | Funcional                        | divisional matricial            |
| ▪ Meios de agrupamento                    | Funcional                        | produto/serviço mercado alvo    |
| ▪ Níveis hierárquicos                     | Muitos                           | poucos                          |
|   | Alta                             | achatada                        |
| ▪ Funcionalização                         | Alta                             | baixa                           |
| <b>Sistema de planejamento e controle</b> | Elaborado                        | rudimentar                      |
| <b>Processos de regulação</b>             | Alto                             | baixo                           |
| <b>1. Especialização</b>                  | Alta                             | baixa                           |
| . amplitude da tarefa                     | Estreita                         | ampla                           |
| . profundidade da tarefa                  | Simple                           | complexa                        |
| . intercambialidade                       | Baixa                            | alta                            |
| <b>2. Regulação do comportamento</b>      |                                  |                                 |
| ▪ Padronização                            | Alta                             | baixa                           |
| ▪ Formalização                            | Alta                             | baixa                           |
| ▪ Treinamento e educação                  | Baixo                            | alto                            |
|   | Rotineiro                        | profissional artífice           |
| <b>3. Regulação de ajustes mútuos</b>     |                                  |                                 |
| ▪ Dispositivos de contatos                | Alto                             | baixo                           |
|   | Forma de influência              | grupo forma natural             |
| ▪ Descentralização horizontal             | Baixa                            | alta                            |
|   | Fortemente unidos                | frouxamente unidos              |
| <b>4. Regulação da tomada de decisão</b>  |                                  |                                 |
| ▪ Delegação                               | Baixa                            | alta                            |
| ▪ Participação                            | Baixa                            | alta                            |
|   | Exclusiva                        | participativa                   |

Fonte: Volberda (1998)

Observa-se que, nas dimensões apontadas pelo autor como a forma organizacional básica, os sistemas de planejamento, a regulação do comportamento e da tomada de decisão representam uma composição interessante, contemplando as discussões apresentadas neste trabalho a respeito da caracterização das novas formas organizacionais. Assim, o trabalho em times, a autonomia na tomada de decisão, a

multifuncionalidade dos cargos, a ênfase no aprendizado contínuo, por exemplo, podem ser identificados pelas dimensões utilizadas pelo autor através da definição da estruturação organizacional.

A forma organizacional básica pode ser identificada pela maneira como a organização agrupa suas atividades, seu número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização das tarefas gerenciais.

O agrupamento refere-se à forma de juntar posições individuais, unidades, e assim por diante, até que toda organização esteja contida numa unidade final. Três formas básicas podem ser identificadas: funcional (com base no conhecimento e habilidades, processo de trabalho e função), produto/serviço, e mercado alvo (com base em cliente e localização geográfica).

A funcionalização, por sua vez, descreve a extensão por meio da qual a administração é dividida em várias áreas funcionais. Alta funcionalização de autoridade resulta em formas organizacionais básicas fragmentadas, nas quais cada gerente é especializado em um aspecto específico da administração.

Os sistemas de planejamento e controle em uma organização regulam vários aspectos da estrutura como alocação de recursos, sistemas de recompensas aos empregados, seleção, promoção, transferência, treinamento e desenvolvimento de pessoal e levantamento de informações. A extensão da regulação de objetivos e definição de prioridades, a definição da programação interna de planejamento e controle e o controle de progresso e sua avaliação caracterizam o grau em que estes sistemas são mais ou menos flexíveis. Assim, a caracterização do planejamento como rudimentar ou pouco elaborado seria próprio de situações de grande instabilidade, nas quais há necessidade de maior flexibilidade. Os planejamentos e controle mais elaborados, por sua vez, procuram orientar atividades mais especificamente, diminuindo, em geral, a capacidade de autocontrole das unidades e dos membros organizacionais.

Os processos de regulação podem realizar-se de quatro formas: por meio da regulação de tarefas por especialização, da regulação do comportamento dos indivíduos pela programação direta ou indireta, da regulação de ajuste mútuo da tomada de decisão horizontal e da regulação da tomada de decisão vertical.

Considerando-se a regulação das tarefas; a tecnologia de uma organização pode ser caracterizada em dois extremos: estreita, simples e com baixa intercambialidade ou

ampla, complexa e com alta intercambialidade. Dependendo do extremo identificado, o potencial de flexibilidade pode ser considerado alto ou baixo dentro da organização.

O grau pelo qual o comportamento dos empregados é programado com antecedência é observado pela dimensão da regulação do comportamento. As variáveis do desenho estrutural do comportamento são a padronização, a qual se refere à previsibilidade do comportamento dos empregados na medida em que o conteúdo do trabalho é especificado e programado e os resultados do trabalho como produtos e desempenho são especificados; à formalização, entendida como a extensão pela qual o comportamento é descrito e prescrito, refletindo o grau em que as regras, procedimentos e comunicações são apresentadas de forma escrita e a educação e o treinamento, os quais abordam a forma de capacitação dos indivíduos para a realização de seu trabalho. O número de profissionais e o de programas internos de desenvolvimento são indicadores importantes na identificação desta subdimensão.

A regulação de ajuste mútuo é o resultado das formas laterais de comunicação e dos processos conjuntos de tomada de decisão, que cruzam as linhas de autoridade em uma organização. Refere-se, assim, aos dispositivos de contato laterais existentes na organização, ao compartilhamento de informações dentro da organização e à delegação efetiva de poder decisório aos níveis hierárquicos mais baixos.

Conforme a caracterização das práticas da organização, considerando-se os aspectos acima citados, Volberda (1998) classifica os tipos de estruturas em mecánísticas e orgánicas. As estruturas mecánísticas caracterizam-se como um tipo funcional de organização, com muitos níveis hierárquicos, processos altamente regulados por sistemas de planejamento e controles elaborados, especialização de tarefas, e alto grau de padronização e formalização. O treinamento, a educação e a descentralização horizontal são restritos, enquanto os poucos dispositivos de contatos são altamente formalizados. Os níveis de delegação e participação são baixos. As estruturas orgánicas, por sua vez, podem ter a forma divisional, de projeto ou matricial, consistindo em poucos níveis hierárquicos, sistemas de planejamento e controle predominantemente orientados para os resultados ao invés de orientados para os meios, e permite informação ambígua e as necessárias experimentação e intuição. Especialização e formalização são extremamente baixas.

A tarefa do desenho organizacional, conforme o autor em questão, envolve ainda elementos da cultura organizacional na caracterização da flexibilidade. As dimensões consideradas por Volberda são apresentadas no Quadro 04.

A cultura expressa os valores ou idéias sociais e as crenças que os membros organizacionais compartilham. A idéia de cultura utilizada como referência, não abrange apenas o sistema de idéias expresso no campo simbólico, o qual cria a identidade organizacional. Incluem-se também os mecanismos culturais desenvolvidos para manter e mudar estes sistemas de idéias, chamados de liderança, regras não escritas e orientação externa. A liderança tem papel crítico na criação de uma ideologia que apóie os ideais básicos da organização, as regras não escritas reforçam as crenças sobre a forma adequada de se comportar, enquanto que a orientação externa oferece as referências do relacionamento da organização com o seu ambiente.

Quadro 04 - FLEXIBILIDADE POTENCIAL DA CULTURA

| Cultura organizacional        | Conservadora  | Inovadora   |
|-------------------------------|---|-------------|
| Formação da identidade        |   |             |
| ▪ Comunalidade                | Forte   | fraca       |
| ▪ Extensão                    | Estreita  | ampla       |
| ▪ Homogeneidade               | Homogênea   | heterogênea |
| Liderança                     |   |             |
| ▪ Estilo de liderança         | Instrutivo      consultativo      participativo      delegativo |             |
| ▪ Abordagem de planejamento   | <i>Blueprint</i> <i>mixed-scanning</i> <i>muddling through</i>  |             |
| ▪ Atitude gerencial           | Rotineiro      heurístico      improvisação                     |             |
| Regras não escritas           |   |             |
| ▪ Disciplina dominante        | Forte   | fraca       |
| ▪ Socialização                | Forte   | fraca       |
| ▪ Atitude entre formal e real | Inequívoca  | equivoca    |
| ▪ Tolerância a ambiguidade    | Baixa   | alta        |
| Orientação externa            |   |             |
| ▪ Foco                        | Curto prazo      médio prazo      longo prazo                   |             |
| ▪ Abertura                    | Estreita  | aberta      |
| ▪ Atitude de planejamento     | Homogêneo      inativo      proativo      interativo            |             |

Fonte: Volberda (1998)

Na formação da identidade são consideradas variáveis como comunalidade (descreve a extensão em que a identidade é compartilhada e única em uma organização), a extensão (reflete a extensão em que ela engloba uma rica coleção de valores e crenças, geralmente manifesta na missão e objetivos) e a homogeneidade (existência de subculturas, convivendo dentro de um ‘guarda-chuva’ mais amplo de uma cultura geral). Esta dimensão pode ser analisada por meio de indicadores como história, missão, símbolos, heróis, rituais e valores.

A análise da liderança contempla aspectos como o estilo de liderança assumido pelos gerentes, sua abordagem de planejamento e atitude gerencial. Dependendo da capacidade do líder em enfatizar o envolvimento dos empregados na execução de suas tarefas, na tomada de decisões, da flexibilidade com que encara a tarefa do planejamento e em suas atitudes quanto à incerteza e à ambiguidade na tarefa gerencial, pode-se identificar um maior ou menor apoio a um perfil de flexibilidade organizacional.

As regras não escritas tomam forma por meio da disciplina dominante, pelos processos de socialização, pela atitude dos membros organizacionais frente ao formal e ao real e por sua tolerância à ambiguidade. Estas regras são amplas e tacitamente compreendidas pelos indivíduos, orientando seu comportamento, geralmente em situações não previstas.

Os indicadores das regras não escritas são a disciplina dominante, a socialização e a atitude entre o formal e o real por parte dos membros organizacionais. A disciplina dominante descreve a extensão em que as regras não escritas dentro da organização são dominadas por valores e práticas de uma certa disciplina ou profissão. Já a socialização descreve a extensão em que as regras não escritas são completamente explicadas e mantidas dentro da organização. As práticas na gestão de recursos humanos são consideradas fundamentais neste processo. Geralmente expressam-se pela doutrinação dos entrantes, na definição de sistemáticas de recompensas, de carreira, de avaliação de desempenho, dentre outras. A atitude formal/real reflete a extensão em que os membros da organização avaliam as diferenças entre o formal e o real. Quanto mais eles tentam diminuir a lacuna entre as duas realidades, enfatizando as regras formais, mais limitado tende a ser o potencial para flexibilidade organizacional.



A tolerância à ambiguidade descreve a extensão em que as regras não escritas deixam algum espaço para manobras. Estas regras definem os limites em que a organização consegue lidar com as mudanças no ambiente.

Resumindo, por meio destas subdimensões, tem-se que uma forte disciplina dominante, rígidos processos de socialização, uma atitude inequívoca entre o formal e o real e uma baixa tolerância à ambiguidade contribuem para um mínimo potencial de flexibilidade na organização.

Finalmente, a orientação externa, conforme o autor, reflete as crenças sobre o relacionamento da organização com seu ambiente total. Sua flexibilidade é dependente do foco dos membros organizacionais, sua abertura e sua atitude de planejamento frente ao ambiente.

Dois tipos de cultura, situados em dois extremos dentro de um contínuo, podem ser identificados, considerando-se os elementos acima apresentados: uma cultura conservadora, ou uma cultura inovadora.

A cultura conservadora, conforme Volberda, apresenta uma identidade forte e homogênea dentro de uma amplitude estreita. O líder aplica um estilo diretivo. Existe um grande repertório de regras não escritas como resultado de uma forte disciplina dominante, desenvolvida por processos de socialização e uma baixa tolerância à ambiguidade. Este tipo de cultura tem uma orientação externa fechada, com uma visão predominantemente de curto prazo e reativa.

Uma cultura inovadora, entretanto, tem uma fraca e heterogênea identidade com uma grande amplitude. Os líderes aplicam um estilo de liderança delegativo e são direcionados à improvisação. Existem apenas algumas regras não escritas como consequência de uma baixa disciplina dominante (livre troca de conhecimento e informações entre as várias disciplinas), fracos processos de socialização, e uma alta tolerância à ambiguidade. Exceções envolvendo violações às regras formais são possíveis. A orientação externa é muito aberta e focada no longo termo.

Considerando-se aspectos como tecnologia, estrutura e cultura organizacional, podem-se identificar formas organizacionais mais flexíveis por seu caráter não-rotineiro, orgânico e inovador.

É importante destacar que, de forma semelhante a Clegg (1990), Volberda acredita que a racionalidade substantiva subjacente a estas novas formas

organizacionais possa ser identificada por determinadas dimensões ou características organizacionais, de maneira que a lógica da flexibilidade venha ser o elemento básico em sua caracterização. O trabalho de Serva (1997a e b), por sua vez, argumenta em favor de outras características a serem identificadas na determinação da predominância da racionalidade substantiva em organizações formais, que não correspondem à flexibilidade.

Considerando-se toda a trajetória deste trabalho, observa-se um tratamento diferenciado dado pelos autores à mesma temática. A crítica à racionalidade instrumental predominante nas sociedades modernas, e por consequência, em suas formas organizacionais burocráticas, é comum à grande parte dos autores abordados. Entretanto, enquanto os pós-modernistas advogam a emergência de múltiplas racionalidades no contexto organizacional, outros reclamam o resgate de um tipo específico de racionalidade, a substantiva. Acredita-se que na análise sobre a emergência de formas organizacionais que podem representar uma ruptura com o modelo burocrático organizacional, tanto as dimensões consideradas como operacionais (tecnologia, estrutura e cultura), bem como a discussão sobre a racionalidade a elas subjacentes, sejam aspectos fundamentais. Neste sentido, a retomada dos conceitos de racionalidade substantiva e instrumental são elementos chave na caracterização da lógica de ação das organizações.

Vê-se que somente a flexibilidade subjacente às dimensões organizacionais estudadas não bastam por si só para a caracterização de algum rompimento com o modelo burocrático de organização. Na medida em que esta flexibilização possa ser entendida como uma adaptação da organização ao ambiente na busca de melhores condições competitivas, e não como a expressão de um modo de ser e entender a estruturação do trabalho, pode-se supor que a racionalidade instrumental ainda tenha presença marcante em grande parte de exemplos de novas formas organizacionais apresentadas na literatura.

A partir destas considerações elaborou-se um referencial metodológico mais sólido para orientação desta pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Tomando-se como base o referencial teórico empírico exposto até o momento no presente trabalho, foram estabelecidos os procedimentos metodológicos para orientar a realização desta pesquisa, e desta maneira, responder ao problema de pesquisa definido. Conforme afirmam Bruyne et al (1991) e Castro (1977), a metodologia em um trabalho de pesquisa cumpre a responsabilidade não apenas de investigar os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo. Assim, “..suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes de fecundidade na produção dos resultados” (Bruyne et al, 1991, p. 29).

#### **3.1 Perguntas de Pesquisa**

Tendo-se em vista o problema de pesquisa definido e os objetivos estabelecidos, definiram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Como se caracterizam as burocracias na literatura especializada?
2. Como se caracteriza o conceito de forma organizacional na literatura especializada?
3. Como se caracterizam as novas formas organizacionais na literatura especializada?
4. Quais as categorias de análise das formas organizacionais, considerando-se o referencial teórico utilizado?
5. Quais as evidências empíricas de novas formas organizacionais, considerando-se os periódicos selecionados na presente pesquisa?
6. Como se caracterizam as evidências empíricas identificadas nos periódicos selecionados em cada categoria de análise definida na presente pesquisa (tecnologia, estrutura, cultura e racionalidade) ?
7. A caracterização das organizações observadas indica uma ruptura com o modelo burocrático de organização?

### 3.2 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser predominantemente qualitativa do tipo descritivo-interpretativa. Ela aborda as novas formas organizacionais e a possível ruptura com o modelo burocrático de organização, temas próprios das Ciências Sociais (Richardson, 1989), procurando focar suas dimensões em profundidade. Apesar de não estar apoiado em informações estatísticas, o estudo também mantém sua objetividade e validade conceitual, contribuindo, desta forma, ao desenvolvimento científico (Trivinos, 1994). Como esclarecem Good e Hatt (1979), independentemente de uma falsa dicotomia entre os métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa, o enfoque adotado neste trabalho exige uma metodologia mais qualitativa, considerada mais adequada frente à complexidade das dimensões que envolvem o tema desta pesquisa.

Trata-se de um estudo descritivo, o qual tomou por base os casos estudados por diferentes autores e publicados em periódicos selecionados por esta pesquisa. As evidências empíricas constatadas na literatura foram analisadas quanto à sua caracterização em termos de novas formas organizacionais, tomando-se como referência análises intensivas de cada caso separadamente, conforme ocorrem na realidade, considerando-se a perspectiva dos seus pesquisadores. Assim, comparativamente ao estudo de caso único, acredita-se que a análise intensiva de um número de casos similares, mesmo que em fonte secundária, tenha permitido, melhor que um único caso, teorizar a respeito da própria organização. Espera-se, ainda, que tal abordagem tenha enriquecido de forma significativa o trabalho, tendo-se em vista a possibilidade de identificação de várias situações para análise. Deste modo, considerando-se as definições das categorias de análise neste trabalho, o presente estudo pôde abordar separada ou simultaneamente, diversos aspectos da organização a fim de estabelecer relações entre as características de suas estruturas internas, seus processos e de seu ambiente (Bruyne et al, 1991). A unidade de análise considerada foi a organização, ou seja, foi o elemento examinado para que as descrições pudessem ser elaboradas e explicações sobre similaridades e diferenças pudessem ser obtidas (Babbie, 1998). O estudo tem ainda uma perspectiva seccional, uma vez que foi baseado em observações feitas em um dado momento. Embora tais estudos sejam limitados, inferências podem

ser feitas sobre processos e tendências que ocorram em diferentes momentos (Babbie, 1998).

### **3.3 Universo de Pesquisa**

Tendo em vista a definição do problema de pesquisa que orienta este trabalho, o universo de pesquisa foi definido como sendo todos os artigos encontrados nos periódicos nacionais e estrangeiros (em inglês) selecionados, contendo evidências empíricas de novas formas organizacionais. A busca por evidências empíricas de novas formas organizacionais foi feita dentre os seguintes títulos:

1. Administrative Science Quarterly
2. Journal of Management Studies
3. Organization Studies
4. Organization Science
5. Strategic Management Journal
6. Academy of Management Review
7. Academy of Management Journal
8. Harvard Business Review
9. California Management Review
10. Human Relations
11. Sloan Management Review
12. Management Science
13. International Sociology
14. Annual Review of Sociology
15. American Sociological Review
16. Omega
17. MIS Quarterly
18. American Journal of Sociology
19. Long Range Planning
20. International Journal of Industrial Organizations

21. Journal of Organizational Behavior Management
22. Organizational Dynamics
23. Public Administrative Quarterly
24. Public Administration Review
25. Work and Occupations
26. Revista Brasileira de Ciências Sociais
27. Revista de Administração (USP)
28. Revista de Administração de Empresas
29. Revista de Administração Pública
30. Anais Enanpad
31. Revista de Administração Contemporânea

Acredita-se que, considerando-se a representatividade destes periódicos e sua diversidade de procedência, a presente pesquisa tenha assegurado estar englobando um corpo significativo de publicações representativo das mais importantes discussões na área organizacional nos últimos anos, em termos de novas formas organizacionais. Os critérios utilizados pelos editores destas revistas na seleção destes trabalhos são rigorosos, incluindo perspectivas tanto de contribuição teórica quanto prática, bem como clareza e formato, que garantem a qualidade e a confiabilidade do material a ser pesquisado (Bertero, Caldas e Wood, 1999).

Utilizou-se inicialmente como fonte de consulta destes periódicos a base de dados *ABI/Inform* do Sistema *Pro-Quest On line* disponível aos alunos da Universidade do Sul da Califórnia – USC (Los Angeles – EEUU), acessado durante o período intermediário (sanduíche - março a setembro de 1998) passado nessa Instituição. Devido à ampliação no número dos periódicos a serem trabalhados, demais consultas foram realizadas na mesma base de dados disponível na Biblioteca Central da UFSC através de CD ROM (até junho 1997), complementadas por consultas às bibliotecas da Universidade Federal do Paraná e Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Os anos pesquisados foram os de 1995 a julho de 1998. Dois critérios básicos nortearam esta delimitação: amadurecimento da temática na área e a viabilidade da pesquisa. Primeiramente, acredita-se que o início do levantamento em 1995 ofereça uma

margem de segurança significativa em termos da possibilidade da ocorrência de publicações teórico-empíricas, envolvendo o tema em discussão neste trabalho. As discussões sobre pós-modernismo na análise organizacional são características do final da década de oitenta (Alvesson e Deetz, 1996) e supõe-se ocorrer na década de noventa a possibilidade de maior emergência na prática de novas formas organizacionais discutidas por esta abordagem. A segunda metade da década de noventa, assim, parece ser momento adequado para a ocorrência de publicações que reflitam o fenômeno em discussão. O término do levantamento em metade do ano de 1998 refere-se à viabilidade desta pesquisa. Além disto, acredita-se ter-se tido tempo suficiente para que as formas organizacionais emergentes desde o início da década pudessem ter sido analisadas pelos estudiosos da área.

Os critérios para a identificação dos artigos contendo casos a serem analisados nesta pesquisa relacionam-se principalmente com o conteúdo apresentado. Considera-se que a avaliação quanto à forma geral do artigo e a metodologia empregada sejam suficientemente avaliadas durante o processo seletivo do material realizado pelo corpo editorial dos periódicos utilizados. Neste sentido, tomou-se como referência básica na identificação dos artigos a constituírem o universo de análise neste trabalho a ocorrência de casos concretos de formas organizacionais que representam, para seus autores, exemplos de competitividade; reestruturação organizacional; reforma de empresas; impactos dos sistemas JIT (*Just in time*), TQM, reengenharia; organizações de aprendizagem; flexibilidade organizacional; organizações de sucesso em ambientes turbulentos; novo desenho organizacional; estilo de gerenciamento japonês; empresas em outros contextos (chinês, p. ex.); casos de super-sucesso de reestruturação; aplicação de novas formas ou modelos de gestão; organizações pós-modernas.

Outra referência de importância para a seleção deste material foi a presença de informações nas descrições dos casos que envolvessem as categorias de análise utilizadas nesta pesquisa: tecnologia, estrutura, cultura e racionalidade. Ou seja, a falta de informações em pelo menos duas destas dimensões foi considerada como uma caracterização parcial para a elaboração de uma análise coerente com o objetivo do trabalho. Buscando-se ainda, uma delimitação mais clara possível deste universo, os casos que tratavam de temas específicos como times, redes organizacionais, participação no processo decisório, por exemplo não fizeram parte da pesquisa. A

análise dos casos também restringiu-se as organizações privadas industriais e de serviços, uma vez que neste setor as discussões de ruptura com o modelo burocrático de organização são bastante provocantes, principalmente no que tange à racionalidade. O setor público e o terceiro setor, pois, não foram objeto de pesquisa empírica. Acredita-se que, embora também tenham podido oferecer elementos importantes dentro desta temática, sua abordagem poderia inviabilizar a concretização da pesquisa em tempo hábil.

### **3.4 Definição das categorias analíticas**

Em toda pesquisa, a definição das dimensões de análise a serem utilizadas é ponto fundamental para orientação de todo o trabalho. Conforme Babbie (1998), a conceitualização é o processo de esclarecimento sobre o que se quer dizer com os conceitos utilizados na pesquisa.

Procurou-se, assim, por meio dos trabalhos teóricos e teórico-empíricos disponíveis sobre o assunto, identificar categorias analíticas fundamentais que pudessem caracterizar as formas organizacionais dentro de padrões de rigidez e flexibilidade, bem como as lógicas de ação subjacentes a estes padrões. Neste sentido, conforme anteriormente salientado, os trabalhos de Volberda (1998) e de Serva (1997a), constituem-se em referência básica neste tópico da metodologia.

Em metodologia científica, existem dois tipos básicos de definições: as constitutivas e as operacionais. Conforme Kerlinger (1979, p. 46), por exemplo, “uma definição constitutiva define palavras com outras palavras.....são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas.” No entanto, elas não bastam em um trabalho científico. Assim, utiliza-se também de definições operacionais, buscando atribuir um significado a um construto ou variável, especificando as atividades ou “operações” necessárias para medi-lo ou manipulá-lo (Kerlinger, 1979).



### **3.4.1 Definições constitutivas das categorias analíticas**

Os casos analisados na presente pesquisa foram tratados a partir das características nas categorias tecnologia, estrutura, cultura, considerando-se como princípio orientador básico das ações na organização o tipo de racionalidade predominante. Assim, tem-se como definição constitutiva:

**Tecnologia:** maquinaria, equipamento (hardware) e conhecimento (software) usados na transformação das entradas em saídas, bem como a sua configuração.

**Estrutura:** distribuição de responsabilidades e autoridade entre os membros organizacionais, sistemas de planejamento e controle, processos de regulação da tomada de decisão e execução das tarefas.

**Cultura:** conjunto de crenças e pressuposições relativamente comuns, asseguradas na totalidade da organização e tidas como seguras por seus membros.

**Racionalidade:** lógica de ação subjacente às práticas organizacionais, considerando-se as dimensões anteriormente citadas. Representa as razões que possam explicar as escolhas dos direcionamentos das práticas adotadas na organização.

Considerando-se o seu potencial de flexibilidade, a tecnologia pode ser considerada rotineira ou não-rotineira, a estrutura, mecanística ou orgânica e a cultura, conservadora ou inovadora. Em relação à racionalidade, utilizam-se os tipos instrumental e substantivo para analisar as organizações pesquisadas.

### **3.4.2 Definições operacionais das categorias analíticas**

Toda definição operacional caracteriza-se por uma parcialidade em relação ao construto a que se refere. Kerlinger (1979) salienta este fato, ressaltando a flexibilidade

e a força deste tipo de definição. Ciente disto e considerando-se o referencial teórico-empírico disponível acerca do tema em investigação, foram definidas operacionalmente as dimensões de análise da seguinte forma:

3.4.2.1 Flexibilidade potencial da tecnologia

A categoria analítica tecnologia organizacional foi operacionalizada pela composição dos indicadores: modo de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional e dos respectivos indicadores.

Os tipos de arranjo físico podem ser:

- 1. Arranjo de linha: todas as operações de certo produto ou serviço são executadas na mesma estrita seqüência, utilizando diferentes meios de produção.
- 2. Arranjo funcional: operações são agrupadas de acordo com os métodos, técnicas e máquinas usados no lugar dos produtos. O tempo de processo é maior do que o de linha.
- 3. Arranjo de grupo: máquinas são agrupadas com base na produção de produtos similares.
- 4. Estação de trabalho: somente uma estação de trabalho entre entrada e saída.

Apresentam-se no quadro 05 os indicadores desta categoria analítica.

Quadro 05: Definição Operacional da Tecnologia

| Categoria Analítica | Subdimensão             | Indicadores  | Classificação                                      |
|---------------------|-------------------------|--|--|
| Tecnologia          | Modo de Produção        | Volume processado<br>Capac. Variab. prod.<br>Ampl. Mat. Prima<br>Ampl. Prod. acab. | Processo<br>Massa<br>Grandes lotes<br>Peq. Lotes   |
|                     | Arranjo físico          | Maleabil. Arranjo<br>Grau difer. Prod.<br>Tempo passagem<br>Posição estoques       | Linha<br>Funcional<br>Grupo<br>Estação de trabalho |
|                     | Meios de transformação  | Aplicab. Meios transf.<br>Rapidez ajustes  | Limitado<br>Extenso                                |
|                     | Reper. Prod.operacional | Variabil. Oper.<br>Explicidade controle<br>Nível habilidades                       | Limitado<br>Extenso                                |

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Conforme a caracterização dos elementos anteriormente descritos, pode-se obter predominantemente uma tecnologia rotineira ou uma tecnologia não-rotineira:

**TECNOLOGIA ROTINEIRA:** modo de produção em massa ou de processo, um arranjo físico típico de linha, equipamento especializado, dedicado a produtos específicos e a um repertório de produção limitado. Focalizada em volume com baixo potencial para flexibilidade.

**TECNOLOGIA NÃO-ROTINEIRA:** caracterizada por modo de produção em pequenos lotes ou unitário, combinado com arranjo físico de grupo. Os meios de transformação são sempre de multipropósito e o repertório de produção é amplo.

3.4.2.2 Flexibilidade potencial da estrutura

A estrutura das organizações analisadas foi verificada por meio das subdimensões: forma organizacional básica, sistemas de planejamento e controle, processos de regulação (tarefas, comportamento, ajustes mútuos e tomada de decisão), descritas operacionalmente no quadro a seguir:

Quadro 06: Definição Operacional da Estrutura

| Categoria de Análise | Subdimensão            | Indicadores   | Classificação   |
|----------------------|------------------------|---|---|
| Estrutura            | Forma Org. Básica      | Agrupamento<br>Níveis hierárquicos<br>Funcionalização   | Funcional, prod./serv., merc. alvo<br>Alta, achatada<br>Alta, baixa   |
|                      | Sist. Planej. Controle | Reg. Obj. e Def. priorid.<br>Progr. Interna planej.<br>Contr. progr. E aval.  | Elaborado, rudimentar   |
|                      | Proc. de Regulação     | Especialização<br>. ampl. tarefa<br>. prof. tarefa<br>. intercambialidade<br>Reg. Comportamento<br>. padronização<br>. formalização<br>. treinamento e educ.<br>Reg. Ajuste mútuo<br>. disp. Contatos<br>. descentr. horizontal<br>Reg. Tomada Dedisão<br>. delegação<br>. participação | Estreita, ampla<br>Simples, complexa<br>Baixa, alta<br><br>Alta, baixa<br>Alta, baixa<br>Baixo, alto<br><br>Influência, grupo, natural<br>Fort. unidos, frouxamente unidos<br><br>Baixa, alta<br>Exclusiva, participativa |

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Para melhor compreensão, convém esclarecer ainda algumas definições:

**Agrupamento:** refere-se à forma de juntar posições individuais, unidades, assim por diante, até que toda organização esteja contida numa unidade final. Três formas são possíveis: funcional (com base no conhecimento e habilidades, processo de trabalho e função), produto/serviço, e mercado alvo (com base em cliente e local).

**Funcionalização:** descreve a extensão pela qual a administração é dividida em várias áreas funcionais.

**Sistemas de planejamento e controle:** regulam vários aspectos da estrutura como alocação de recursos, sistemas de recompensas aos empregados, seleção, promoção, transferência, treinamento e desenvolvimento de pessoal e levantamento de informações.

**Regulação do comportamento:** verificada pelo grau em que o comportamento dos empregados é programado.

**Padronização:** previsibilidade do comportamento dos empregados na medida em que o conteúdo do trabalho é especificado e programado e os resultados do trabalho como produtos e performance são especificados.

**Formalização:** extensão pela qual o comportamento é descrito e prescrito. Reflete o grau em que as regras, procedimentos e comunicações são apresentados de forma escrita.

**Educação e treinamento:** educação refere-se ao processo pelo qual as habilidades relacionadas ao emprego e aos conhecimentos são ensinados por algum tipo de associação profissional. Treinamento refere-se ao processo pelo qual as habilidades do emprego são ensinadas e desenvolvidas dentro da própria organização. Podem ser alto ou baixo, rotineiro, profissional ou artífice.

**Dispositivos de contato:** resultam de formas laterais de comunicação e processos de tomada de decisão conjunta que perpassam as linhas de autoridade. Podem ser papéis de ligação ou integração (forma influente), por meio de times ou forças tarefas (forma de grupo) ou contato direto (forma natural)).

**Descentralização horizontal:** descreve o grau de autonomia horizontal das várias unidades dentro da organização, envolve o processo de auto-organização de cada unidade, facilitando a flexibilidade organizacional.

**Delegação:** descreve o grau em que o poder de tomada de decisão é transferido aos subordinados ao longo da cadeia de autoridade.

**Participação:** descreve a extensão em que os subordinados tomam parte na tomada de decisão dos superiores, por meio de opiniões, sugestões, apresentação de argumentos.

Conforme a caracterização da categoria analítica têm-se:

**ESTRUTURAS MECÂNICAS:** tipo funcional de organização, muitos níveis hierárquicos, processos altamente regulados por sistemas de planejamento e controles elaborados, especialização de tarefas, e altos graus de padronização e formalização. Tanto o treinamento quanto a educação e descentralização horizontal são restritos, enquanto os poucos dispositivos de contatos são altamente formalizados. Os níveis de delegação e participação são baixos.

**ESTRUTURAS ORGÂNICAS:** podem ter a forma divisional, de projeto ou matricial, consistindo em poucos níveis hierárquicos, sistemas de planejamento e controle predominantemente orientados para o desempenho ao contrário de serem orientados para os meios e permitem informação ambígua e necessárias experimentação e intuição. A especialização e a formalização são extremamente baixas, sendo que os processos de regulação através do treinamento e educação são bem desenvolvidos. Os dispositivos de contatos na forma de contatos laterais são minimizados, mas intensificados horizontalmente entre unidades descentralizadas. A delegação de autoridade a estas unidades encoraja a participação em processos decisórios de alto nível.

### 3.4.2.3 Flexibilidade potencial da cultura

A categoria cultura organizacional foi verificada pela análise da formação da identidade, da liderança, das regras não escritas e da orientação externa.

Através da caracterização dos diferentes indicadores em cada subdimensão da categoria, pôde-se identificar o potencial de flexibilidade cultural das organizações estudadas.

Observam-se no quadro a seguir os indicadores utilizados na operacionalização desta categoria analítica.

**Quadro 07: Definição Operacional da Cultura**

| Categoria Analítica | Subdimensão         | Indicadores   | Classificação  |
|---------------------|---------------------|---|--|
| Cultura             | Form. Identidade    | Comunalidade<br>Extensão<br>Homogeneidade   | Forte, fraca<br>Estreita, ampla<br>Homogênea, heterogênea  |
|                     | Liderança           | Estilo de liderança<br>Abord. Planejamento<br>Atitude gerencial                           | Instr., consult., partic., deleg.<br><i>Bluepr., mixed, scan, mud.thr.</i><br>Rotineiro, heurístico, improvis. |
|                     | Regras não escritas | Disciplina dominante<br>Socialização<br>Atitude formal e real<br>Tolerância à ambiguidade | Forte, fraca<br>Forte, fraca<br>Inequívoca, equívoca<br>Baixa, alta  |
|                     | Orientação externa  | Foco<br>Abertura<br>Atitude de planejamento   | Curto, médio, longo prazo<br>Estreita, aberta<br>Homog., inat., proat., interativo                             |

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Algumas definições complementares ainda fazem-se necessárias:

**Formação da identidade:** operacionalizada pela identificação da missão, histórias, mitos, valores e crenças predominantes na organização.

**Comunalidade:** descreve a extensão em que a identidade é compartilhada e única em uma organização.

**Extensão:** reflete a extensão em que ela contém uma rica coleção de valores e crenças, geralmente manifestada na missão e objetivos.

**Homogeneidade:** existência de subculturas convivendo sob um ‘guarda-chuva’ mais amplo de uma cultura geral.

**Estilo de liderança:** trata da combinação do comportamento de direção e da colaboração por parte das chefias. Quatro estilos são possíveis:

*Instrutivo:* muita direção e pouca colaboração

*Consultivo:* muita direção e muita colaboração

*Participativo:* pouca direção e muita colaboração

*Delegativo:* pouca direção e pouca colaboração

**Abordagem de planejamento:** descreve a extensão em que os líderes pensam que os desenvolvimentos na organização possam ser planejados. Três abordagens possíveis:

*Blueprint ou synoptic:* preocupação com o estabelecimento de objetivos estáveis e o desenvolvimento de planos integrados para atingí-los;

*Muddling Through:* enfatiza a natureza iterativa do planejamento e a necessidade resultante de fazê-lo e refazê-lo com todas opções mantidas em aberto;

*Mixed-scanning*: líderes desenvolvem uma ampla visão de longo prazo e procedem passo a passo a partir desta para outras decisões de curto prazo. É parecido com o anterior, com a diferença da visão global sendo estabelecida.

**Atitude gerencial**: descreve a extensão em que os líderes consideram a administração como rotinização ou improvisação. Pode ser do tipo:

*Rotinização do trabalho*: foco na especificação de procedimentos e atividades;

*Gerência heurística*: reconhecimento de que não é possível especificar-se tudo com antecedência, mas algumas prioridades podem ser estabelecidas na base de ferramentas quase analíticas, estas prioridades são adequadas para problemas mal definidos.

**Disciplina dominante**: descreve a extensão em que as regras não escritas dentro da organização são dominadas por valores e práticas de uma certa disciplina ou profissão.

**Socialização**: Descreve a extensão em que as regras não escritas são completamente explicadas e mantidas dentro da organização.

**Atitude formal/real**: reflete a extensão em que os membros na organização avaliam (valorizam) as diferenças entre o formal e o real, na organização. Quanto mais eles tentam diminuir a lacuna entre as duas realidades, enfatizando as regras formais, mais limitado tende a ser o potencial para flexibilidade.

**Tolerância à ambiguidade**: Descreve a extensão em que as regras não-escritas deixam algum espaço para manobras. Estas regras definem os limites em que a organização consegue lidar com as mudanças no ambiente.

**Orientação externa**: reflete as crenças sobre o relacionamento da organização com seu ambiente total. Sua flexibilidade é dependente do enfoque dos membros organizacionais, sua abertura e sua atitude de planejamento frente ao ambiente.

**Foco**: descreve as idéias compartilhadas pelos membros organizacionais sobre o futuro e o tempo de referência em relação a este.

**Abertura**: descreve a extensão em que os membros da organização consideram a empresa sensível aos desenvolvimentos externos.

**Atitude de planejamento**: descreve as crenças dos membros sobre a extensão em que a organização pode controlar seu ambiente ou ser sujeita as suas forças. Quatro possíveis posições: reativo (manter posições atuais), inativo, proativo (tentar adaptar-se a um futuro possível), interativo (visão de longo termo e um quadro idealizado de futuro, adaptação e controle).

Após a caracterização da cultura organizacional quanto aos diferentes aspectos, verifica-se a predominância de uma cultura conservadora ou inovadora conforme descrito:

**CULTURA CONSERVADORA:** identidade forte e homogênea dentro de uma amplitude estreita. O líder aplica um estilo diretivo. Existe um grande repertório de regras não escritas como resultado de uma forte disciplina dominante desenvolvida por meio de processos de socialização e uma baixa tolerância à ambiguidade. Esta cultura tem uma orientação externa fechada, a qual é predominantemente de curto prazo e reativa.

**CULTURA INOVADORA:** tem uma fraca e heterogênea identidade com uma grande amplitude. Os líderes aplicam um estilo de liderança delegativo e são direcionados à improvisação. Existem apenas algumas regras nas escritas como consequência de uma baixa disciplina dominante (livre troca de conhecimento e de informações entre as várias disciplinas), fracos processos de socialização, e uma alta tolerância à ambiguidade. Exceções envolvendo violações às regras formais são possíveis. A orientação externa é muito aberta e focada no longo termo.

Todas as três dimensões citadas e suas respectivas caracterizações foram tratadas na forma de um contínuo, procurando-se evidenciar, desta forma, as características das organizações que implicam em uma maior ou menor tendência à flexibilização organizacional. Assim sendo, quanto mais rotineira for a tecnologia empregada na organização, mais mecânica for sua estrutura e conservadora sua cultura, mais burocrática será considerada a organização. De maneira oposta, mais flexível será considerada a organização em análise.

#### **3.4.2.4 Racionalidade subjacente à lógica da ação organizacional**

Em termos de racionalidade, a presente pesquisa tomou por base o referencial oferecido por Serva (1997a). Desta forma, buscando-se a melhor aplicabilidade para este estudo, tem-se:

Racionalidade substantiva: caracterizada pela identificação dos seguintes elementos: auto-realização, julgamento ético e valores emancipatórios.



a) auto-realização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;

b) julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc..), que se processa pelo debate racional quanto às pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;

c) valores emancipatórios – os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;

A racionalidade instrumental teve como elementos constitutivos: o cálculo, a maximização dos recursos e o desempenho, definidos da seguinte forma:

a) cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;

b) maximização dos recursos – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;

c) desempenho – atuação individual elevada na realização das atividades; centrada na utilidade;

As formas organizacionais que pudessem caracterizar ruptura com o modelo burocrático de organização foram identificadas pela predominância da racionalidade substantiva subjacente às suas práticas, aliada ao alto potencial de flexibilidade organizacional. Neste sentido, a caracterização da organização somente em termos de flexibilidade não foi suficiente para a determinação da ruptura com o modelo burocrático.

### **3.5 Coleta dos dados**

A presente pesquisa tomou por base dados do tipo secundários, ou seja, aqueles já disponíveis ao pesquisador, coletados por outros indivíduos. Assim, a técnica de coleta utilizada foi a observação documental. Conforme Bruyne et al (1991), independentemente das características de cada procedimento, a coleta de dados deve obedecer essencialmente a critérios de fidelidade e validade, além da qualidade e de sua

eficiência. Tomando-se como referência os critérios de seleção utilizados pelo corpo editorial dos periódicos pesquisados, acredita-se que a exatidão, bem como a precisão dos dados obtidos possa ser assegurada. O período de coleta definido (95 a 98), buscou garantir o cumprimento do critério da validade e da eficiência, ou custo da pesquisa.

A coleta dos dados nos periódicos deu-se em três etapas, realizadas de forma não consecutiva. Primeiramente trabalhou-se com oito periódicos (*Administrative Science Quarterly, Journal of Management Studies, Organization Studies, Organization Science, Strategic Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Harvard Business Review*), disponíveis na base de dados ABI Inform, acessada por intermédio da Universidade do Sul da Califórnia (USC). Nesta etapa foram identificados os artigos após pré-análise e obtidas suas cópias disponíveis na própria base. Os demais periódicos estrangeiros trabalhados, bem como os nacionais, foram obtidos no Brasil na segunda e terceira etapas da coleta. A base de dados disponível na UFSC (ABI Inform) no CD Rom está atualizada até junho de 1997 e não dispõe de artigos completos. Assim, a obtenção dos artigos deu-se pela busca complementar do periódico, na própria Instituição. Para atualizar a busca na base, bem como obter artigos de um periódico não disponível na UFSC (*Work and Occupations*), buscou-se apoio nas bibliotecas das Universidades Federais do Paraná – UFPR e do Rio Grande do Sul – UFRGS. A pesquisa nos periódicos nacionais foi realizada nos próprios documentos, disponíveis nas bibliotecas Central da UFSC e Setorial do CPGA, uma vez que inexistia base de dados que contemple os títulos selecionados em seu conjunto.

A consciência da existência de dificuldades próprias desta técnica de coleta de dados, tais como a dificuldade de acesso aos periódicos/artigos a serem analisados, as dificuldades de interpretação e do “reemprego” de outras pesquisas, é fundamental para a elaboração das análises e das conclusões do trabalho. Neste sentido, como afirma Castro (1977), os rigores da metodologia nas definições de dimensões de análise, na delimitação da população de estudo, no tipo de delineamento utilizado, dentre outros aspectos, procuram dar uma maior garantia na qualidade das conclusões obtidas. Neste sentido, afirma o autor, “proposição científica não é aquela que se demonstra verdadeira, mas sim aquela que resistiu até o momento a nossas tentativas de derrubá-la...” (Castro, 1977, p. 36).

### 3.6 Análise dos dados

Os dados coletados nesta pesquisa tiveram tratamento predominantemente qualitativo, uma vez que a técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, considerada a mais apropriada, tendo-se em vista o foco desta pesquisa (Richardson, 1989; Trivinos, 1994). Assim, diferentemente da análise documental, cuja preocupação principal reside na identificação das circunstâncias da produção dos dados, a análise de conteúdo focaliza a mensagem contida em tais documentos (Richardson, 1989). Esta análise foi desenvolvida em três etapas: pré-análise, análise do material e tratamento dos dados (Richardson, 1989). Primeiramente, foi feita uma pré-análise do material para a identificação dos artigos a serem selecionados, conforme critérios já esclarecidos anteriormente. Neste sentido, foi feita uma leitura geral do material e foram identificados os artigos a serem analisados. Critérios básicos utilizados, conforme orientação de Richardson (1989) foram: a exaustividade, ou seja, incluir todo material susceptível de utilização e a adequação - os documentos selecionados devem proporcionar informações adequadas para cumprir os objetivos da pesquisa. Em seguida, passou-se à etapa da análise propriamente dita, considerando-se as categorias citadas (tecnologia, estrutura, cultura) e o tipo de racionalidade predominante. Neste momento, procurou-se no texto argumentos que caracterizassem a organização nas diferentes categorias de análise. Conforme a descrição dos dados apresentados pelos autores, foi possível a identificação do potencial de flexibilidade existente na organização, bem como o tipo de racionalidade predominante. Nesta etapa foram realizadas as tarefas de codificar, categorizar e quantificar os dados observados. Para a realização desta etapa da pesquisa foi elaborada uma matriz básica de análise para cada categoria em estudo (Quadro 08, Quadro 09, Quadro 10), a qual foi preenchida para cada caso analisado.

Quadro 08 - FLEXIBILIDADE POTENCIAL DA TECNOLOGIA E SEUS INDICADORES

| Tecnologia   | Rotineira                                      | Não rotineira                       |
|--|--|-------------------------------------|
|  | Baixo potencial de flexibilidade               | Alto potencial de flexibilidade     |
| A. Modo de produção<br>Volume no processo<br>Capac variab. de prod.<br>Ampl. mat. prima<br>Ampl. prod. e serv. | Processo ..... Massa ..... Grandes Lotes ..... | Pequenos Lotes ..... Unitário       |
| B. Arranjo físico<br>Maleabil. Arranjo<br>Grau de diferenc. prod.<br>Tempo de passag.<br>Posição estoques      | Linha ..... Grupo .....                        | Funcional ..... Estação de trabalho |
| C. Meios de transformação<br>Aplicabil. meios prod.<br>Rapid. transf. mei. prod.                               | Especializado.....                             | Multipropósito ..... Universal      |
| D. Repert. de prod. operac.<br>Variab. operações<br>Explicidade controle<br>Nível de habilidades               | Limitado.....                                  | Extenso                             |

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Além do preenchimento destes quadros para cada caso estudado, também se procedeu a transcrição de evidências nas diferentes categorias de análise.

Em seguida, estes quadros foram agrupados por categoria de análise, até chegar-se a uma tabela única por categoria, a qual reúne todos os casos constantes em todos os artigos analisados. Este agrupamento final, constante dos Anexos deste trabalho, foi utilizado como referência básica na elaboração das análises e conclusões da pesquisa.

Após estes procedimentos de análise, passou-se à etapa de interpretação dos dados. Nela, o objetivo residiu em compreender os dados observados, em buscar possíveis explicações, considerando-se o referencial teórico-empírico disponível.

A metodologia utilizada em uma investigação científica tenta proteger a ciência contra erros e a precipitação (Castro, 1977). Considerando-se as definições aqui estabelecidas, bem como suas limitações, procurou-se com esta investigação uma melhor aproximação das discussões acerca da possibilidade de ruptura das novas formas organizacionais com o modelo burocrático de organização.

Quadro 09 - FLEXIBILIDADE POTENCIAL DA ESTRUTURA E SEUS INDICADORES

| Estrutura  | Mecânica                         | Orgânica                           |
|--|----------------------------------|------------------------------------|
|  | Baixo potencial de flexibilidade | Alto potencial de flexibilidade    |
| A. Forma organizacional básica   | Funcional .....                  | Divisional ..... Matricial         |
| ▪ Meios de agrupamento   | Funcional .....                  | Produto/Serviço ..... Mercado alvo |
| ▪ Níveis hierárquicos  | Muitos - alta .....              | Poucos - achatada                  |
| ▪ Funcionalização  | Alta.....                        | Baixa                              |
| B. Sistema de planejamento e controle  | Elaborado .....                  | Rudimentar                         |
| ▪ Reg. objetiv. e def. priori.<br>Progr. int. de planej. contr.<br>Contr. progr. e aval.               |                                  |                                    |
| C. Processos de regulação  | Alto.....                        | Baixo                              |
| 1. Especialização  | Alta.....                        | Baixa                              |
| ▪ Amplitude da tarefa<br>Tempo de ciclo<br>Variedade de oper. básicas                                  | Estreita .....                   | Ampla                              |
| ▪ Profundidade da tarefa<br>Autonomia no trabalho  | Simples.....                     | Complexa                           |
| ▪ Intercambiabilidade<br>Transf. empreg. p/ out. set.  | Baixa .....                      | Alta                               |
| 2. Regulação do comportamento  |                                  |                                    |
| ▪ Padronização<br>Especif. conteúdo trab.<br>Especif. result. trab.                                    | Alta.....                        | Baixa                              |
| ▪ Formalização<br>Descr. cargos<br>Instruções trab.<br>Regras gerais                                   | Alta.....                        | Baixa                              |
| ▪ Treinamento e educação<br>Número de prof.<br>Número progr. inter. de desenvolvimento                 | Baixo.....                       | Alto                               |
|  | Rotineiro .....                  | Profissional ..... Artífice        |
| 3. Regulação de ajustes mútuos   |                                  |                                    |
| ▪ Dispositivos de contatos<br>Relacion. pares formais<br>Comitês                                       | Alto .....                       | Baixo                              |
|  | Forma de influência .....        | Grupo ..... Forma natural          |
| ▪ Descentralização horizontal<br>Interdep. associadas<br>Interdep. sequenciais<br>Interdep. recíprocas | Baixa .....                      | Alta                               |
|  | Fortemente unidos.....           | Frouxamente unidos                 |
| 4. Regulação da tomada de decisão  |                                  |                                    |
| ▪ Delegação<br>Transf. poder decisório p/ níveis mais baixos   | Baixa .....                      | Alta                               |
| ▪ Participação<br>Tomada de dec. individ.<br>Busca consenso<br>Compartilhamento inform.                | Baixa .....                      | Alta                               |
|  | Exclusiva.....                   | Participativa                      |

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Quadro 10 - FLEXIBILIDADE POTENCIAL DA CULTURA E SEUS INDICADORES

| Cultura organizacional   | Conservadora  | Inovadora  |
|--|---|--|
| A. Formação da identidade  | História (estórias, lendas, anedotas, eventos críticos), missão (estabelecimento), símbolos (linguagem, termos especiais), heróis (pessoas cheias de significado), rituais (celebrações, funerais), valores amplos (bom/mau, racional/irracional) |  |
| ▪ Comunalidade   | Forte .....   | Fraca  |
| ▪ Extensão   | Estreita .....  | Ampla  |
| ▪ Homogeneidade  | Homogênea .....   | Heterogênea                                      |
| B. Liderança   |   |  |
| ▪ Estilo de liderança  | Instrutivo .....  | Consultativo ..... Participativo..... Delegativo |
| ▪ Abordagem de planejamento  | Blueprint ..... Mixed-scanning ..... Muddling through   |  |
| ▪ Atitude gerencial  | Rotineiro .....   | Heurístico ..... Improvisação                    |
| C. Regras não escritas   |   |  |
| ▪ Disciplina dominante<br>Empreg. mesma educação<br>Empreg. mesma experiência<br>Empreg. mesma idade   | Forte .....   | Fraca  |
| ▪ Socialização<br>Doutrinação entrantes<br>Sistemas RH, carreira, recompensa, punição, recrutamento  | Forte .....   | Fraca  |
| ▪ Atitude entre formal e real<br>Intensificador, ortogonal, sobreposto, contrário  | Inequívoca.....   | Equívoca   |
| ▪ Tolerância à ambigüidade<br>Novas idéias e opiniões<br>Comportamento desviante<br>Previsibilidade relacionamento                               | Baixa .....   | Alta   |
| D. Orientação externa  |   |  |
| ▪ Foco<br>Idéia do futuro<br>Tempo de referência   | Curto prazo .....   | Médio prazo ..... Longo prazo                    |
| ▪ Abertura<br>Sensitividade aos desenv. ext.<br>Orient. para meios ou resultados<br>Direc. tecnologia ou mercado<br>Interação com elementos ext. | Estreita .....  | Aberto   |
| ▪ Atitude de planejamento  | Homogêneo .....   | Inativo ..... Proativo ..... Interativo          |

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

3.7 Limitações da pesquisa

Todo trabalho de pesquisa científica precisa evidenciar suas limitações, procurando esclarecer a aplicabilidade ou validade de suas conclusões. Neste sentido, algumas questões importantes merecem ser destacadas.

O setor analisado, o período de abrangência da busca e os periódicos selecionados são importantes elementos limitadores desta pesquisa a serem mencionados. Cabe, pois, salientar que as análises e conclusões aqui apresentadas se referem basicamente às organizações pertencentes ao setor industrial e de serviços, cujos estudos foram publicados nos periódicos de língua portuguesa e inglesa considerados mais representativos da área organizacional durante os anos de 1995 e metade de 1998. Acredita-se que a discussão a respeito das novas formas organizacionais e as possibilidades de ruptura com o modelo burocrático não se restrinja a este contexto. Os setores públicos e as organizações sem fins lucrativos pertencentes à sociedade civil organizada representam também importantes situações cujas formas organizacionais merecem ser discutidas. Entretanto, para fins de viabilização da pesquisa, bem como para contribuição teórica no estudo das organizações, considerou-se importante sua delimitação ao setor privado, uma vez que as possibilidades da emergência de modelos organizacionais que representam, ao mesmo tempo, práticas organizacionais flexíveis e expressões de racionalidades diferentes da funcional pareciam ser bastante provocantes, frente à literatura disponível. Sabe-se, ainda, da possibilidade da emergência de novas formas organizacionais que possam estar sendo estudadas e publicadas em outros meios e em períodos diferentes do estudado. No entanto, a delimitação da pesquisa ao período e aos materiais selecionados, buscou evidenciar as discussões em um momento já considerado expressivo e nos jornais cujo papel esperado é o de estar atento às grandes discussões de sua área. Assim sendo, em momento algum considera-se que toda forma organizacional alternativa à burocrática existente na realidade tenha sido tratada por estes estudos. Todavia, acredita-se que aqueles que venham trabalhando o assunto, cumpram o papel de descrever as evidências que se propõem a estudar nos meios consagrados academicamente.

Outra questão significativa limitante deste trabalho consiste em tomar como referência básica de análise dados secundários. Neste sentido, os referenciais metodológicos de análise utilizados, principalmente no tocante às definições operacionais, nem sempre foram atendidos nos trabalhos analisados. Acredita-se, desta

forma, que uma análise mais rica do assunto pudesse ser realizada com base em dados primários, nos quais o referencial metodológico fosse plenamente utilizado. Todavia, a seleção do material analisado procurou garantir que os dados disponíveis fossem suficientes para efetivarem-se conclusões acerca do assunto.

O número de trabalhos analisados também pode ser considerado outra limitação ao trabalho. Dada a importância do tema para a área, observa-se que o volume de trabalhos teórico-empíricos disponíveis está muito aquém do esperado. As discussões sobre as novas formas organizacionais, apesar de serem consideradas importantes tanto na academia quanto na prática gerencial, parece que vêm sendo tratadas por um lado apenas em termos teóricos, e, por outro, quando empiricamente tratadas, a abordagem predominante parece ser superficial. Os pós-modernistas são aqueles que mais avançam nas discussões teóricas sobre a superação do modelo burocrático, entretanto, apresentam uma sustentação empírica fraca. Aqueles que afirmam a emergência de novas formas organizacionais pelas evidências empíricas, ainda assim, exibem pouca sustentação teórica e metodológica para seus argumentos. Acredita-se, neste sentido, que, apesar do pouco material disponível para análise, aquele utilizado nesta pesquisa represente de forma significativa a produção acadêmica na área.



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base no referencial metodológico desenvolvido e na fundamentação teórica exposta anteriormente, apresenta-se agora a análise dos dados obtidos. Para tanto, aborda-se inicialmente os artigos selecionados, faz-se a caracterização dos casos evidenciados e, depois, discute-se os dados, considerando-se as dimensões tecnologia, estrutura e cultura das organizações analisadas, bem como o tipo de racionalidade predominante em suas lógicas de ação.

##### 4.1 Artigos analisados

Conforme exposto em capítulo anterior, trabalhou-se na presente pesquisa com 31 periódicos nacionais e estrangeiros de língua inglesa, procurando-se mapear as mais importantes publicações na área organizacional. Dentre os periódicos compulsados, em quinze deles foram identificados um ou mais artigos, relatando experiências concretas de reestruturações organizacionais ou formatações organizacionais que pudessem representar uma forma alternativa ao modelo burocrático de organização. Dentre estes quinze periódicos, quatro deles são brasileiros. No total, foram analisados 34 artigos. Apresenta-se, na tabela a seguir, a distribuição dos artigos analisados por periódico.

Tabela 01 – Número de artigos analisados por ano e por periódico

| Periódico/Ano                   | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | TOTAL |
|---------------------------------|------|------|------|------|-------|
| Sloan Management Review         | 02   |      |      |      | 02    |
| Journal of Management Studies   | 05   | 01   |      |      | 06    |
| California Management Review    | 02   | 02   |      | 02   | 06    |
| Harvard Business Review         | 03   |      | 01   | 01   | 05    |
| Human Relations                 |      | 01   |      |      | 01    |
| Anais Enanpad vol. Organizações |      | 01   |      | 01   | 02    |
| Organization Science            |      | 01   |      |      | 01    |
| Revista de Administração USP    |      |      | 01   |      | 01    |
| Management Science              |      |      | 01   |      | 01    |
| Revista de Adm. Pública         |      |      | 01   |      | 01    |
| Organization Studies            |      |      | 01   | 01   | 02    |
| Revista de Adm. de Empresas     |      |      | 01   | 01   | 02    |
| Long Range Planning             |      |      |      | 02   | 02    |
| Work and Occupations            | 01   |      |      |      | 01    |
| Omega                           |      |      | 01   |      | 01    |
| Total                           | 13   | 06   | 07   | 08   | 34    |

Fonte: dados coletados

Observa-se na Tabela 01 que, no ano de 1995, encontra-se o maior número de artigos analisados, com treze artigos identificados. Nos anos seguintes, os números são muito próximos, destacando-se, entretanto, a possibilidade de aumento em 1998, uma vez que a coleta dos dados limitou-se aos primeiros sete meses do referido ano.

O volume de material identificado no ano de 1995 deve-se ao fato de que neste ano um dos periódicos analisados dedicou um de seus volumes exclusivamente à discussão sobre a aplicação dos programas de JIT e TQM e as transformações por eles ocasionadas nas organizações. Neste sentido, evidencia-se a concentração de cinco artigos neste ano, publicados pelo *Journal of Management Studies*. O tema em foco na presente pesquisa parece que vem sendo tratado sem interesse crescente nos anos pesquisados. No entanto, foi possível constatar desdobramentos em questões mais específicas, relacionadas ao tema central desta tese, qual sejam, times de trabalho, redes organizacionais, sistemas de informação gerencial, *empowerment*/envolvimento e aprendizagem organizacional, por exemplo. Acredita-se, neste sentido, que a abordagem do modelo organizacional predominante nas organizações, cede espaço para discussões mais específicas, mais focadas em diferentes dimensões organizacionais (tomada de decisão, divisão do trabalho, etc).

Em relação aos diferentes periódicos; nos quais os artigos foram encontrados, observa-se um equilíbrio bastante grande, apresentando a maioria deles, entre um a dois artigos relacionados ao tema. Os três periódicos de maior destaque foram: *Journal of Management Studies*, no ano de 1995, *California Management Review*, em diferentes anos, e *Harvard Business Review*, da mesma forma distribuídos. Acredita-se que, com exceção do *Journal of Management Studies*, o qual dedicou um volume especial sobre o tema, os outros dois periódicos parecem corresponder à busca de trabalhos também empíricos na área organizacional, tão valorizados no meio acadêmico. Os periódicos nacionais aparecem com 04 artigos analisados, sendo que dois deles pertencem ao mesmo autor e tratam dos mesmos casos. Estes dados parecem evidenciar o fraco tratamento dado pela academia no País às discussões relativas ao rompimento de paradigmas organizacionais, dentro de uma perspectiva também empírica. Este fato, entretanto, não pode ser entendido como uma constatação da inexistência de casos concretos de organizações em nossa realidade que possam representar rompimento com o modelo burocrático. Contrariamente, acredita-se que nossa realidade possa ser um

exemplo interessante da emergência de formas organizacionais alternativas, uma vez que os valores subjacentes à modernidade e à racionalização de sociedades industrializadas estão mais fracamente presentes em nosso meio. Nos demais periódicos trabalhados, mesmo naqueles nos quais nenhum artigo a ser analisado foi identificado, observou-se muita discussão sobre o tema em foco neste trabalho, predominando, entretanto, uma perspectiva teórica. É interessante observar que esta evidência já foi referida em outros trabalhos (Dellagnelo, 1993) e parece ser ainda pertinente.

Apresenta-se a seguir a listagem por ano dos artigos analisados na presente pesquisa.

#### **ANO 1995:**

1. Understanding organizations as learning systems, Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella, Janet M. Gould, Sloan Management Review, Winter , 1995.

2. An empirical study of flexibility in manufacturing, Fernando F. Suarez, Michael A. Cusumano, Charles H. Fine, Sloan Management Review, Fall, 1995.

3. The iron fist in the velvet glove: management and organization in japanese manufacturing transplants, Barry Wilkinson, Jon Morris, Max Munday, Journal of Management Studies, v. 32, n.6, Nov., 1995.

4. Surviving JIT: control and resistance in a Japanese transplant. Nick Delbridge, Journal of Management Studies, v. 32, n. 6, Nov., 1995.

5. The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: autos and electronics. Martin Kennly, Richard Florida, Journal of Management Studies, v. 32, n.6, Nov., 1995.

6. The adoption of Japanese management techniques in Brazilian industry. John Humphrey, Journal of Management Studies, v. 32, n. 6, Nov. 1995.

7. On the structure and dynamics of some small UK-based information technology firms. Stephen Ackroyd, *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 2, March 1995.

8. Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship, Homa Bahrami, Stuart Evans, *California Management Review*, v. 37, n. 3, Spring, 1995.

9. Achieving innovation through bureaucracy: lessons from the Japanese brewing industry, Tim Craig, *California Management Review*, v. 38, n. 1, Fall, 1995.

10. What really makes factories flexible? David M. Upton, *Harvard Business Review*, I. 4, 1995.

11. How one Polish shipyard became a market competitor, Simon Johnson, David T. Kotchen, Gary Loveman, *Harvard Business Review*, I. 6, 1995

12. Competing on customers service: an interview with British airways' Sir Colin Marshall, Steven E. Prokesch, *Harvard Business Review*, I. 6, 1995.

13. Flexible Production, rigid jobs: lessons from the clothing industry. Ian M. Taplin, *Work and Occupations*, v. 22, n. 4, Nov. 1995

#### **ANO: 1996**

1. New technology and the emerging organizational paradigm. Harvey Kolodny, Michel Liu, Bengt Stymne, Hélène Denis, *Human Relations*, v. 49, n. 12, 1996.

2. Organização do trabalho: estudo de caso com empresas da construção civil de Santa Maria/RS. Mirian Oliveira, Ane Lise P. Da C. Dalcul, Roberto Ruas, Anais ENANPAD set. 1996, vol. I Organizações.

3. The reality of business reengineering: Pacific Bell's Centrex provisioning progress, Donna B. Stoddard, Sirkka L. Jarvenpaa, Michael Littlejohn, California Management Review, v. 38, n. 3, 1996.

4. The Chinese family business enterprise, Murray Weidenbaum, California Management Review, v. 38, n. 4, Summer 1996.

5. The platform organization: recombining strategies, structures and surprises, Claudio U. Ciborra, Organization Science, v. 7, n. 2, 1996.

6. Understanding organizational learning capability, Anthony J. Di Bella, Edwin C. Nevis, Janet M. Gould. Journal of Management Studies, v. 33, n. 3, 1996

#### **ANO: 1997**

1. Modernidade na gestão de bancos, Marisa Pereira Eboli, Revista de Administração, v. 32, n. 3, 1997.

2. Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility, David M. Upton, Management Science, v. 43, n. 8, 1997.

3. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria das organizações, Maurício Serva, Revista de Administração Pública, v. 31, n. 2, 1997.

4. High-performance manufacturing: evidence from the automotive components industry, James Lowe, Rick Delbridge, Nick Oliver, *Organization Studies*, v. 18, n. 5, 1997.

5. Reshaping an industry: Lockheed Martin's survival story, Norman R. Augustine, *Harvard Business Review*, v. 75, n. 3, 1997.

6. A racionalidade substantiva demonstrada na prática, Maurício Serva, *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, 1997.

7. An empirical investigation of JIT effectiveness: an organizational perspective, M.M. Yasin, M. Small, M.A. Wafa, *Omega*, v. 25, n. 4, 1997

#### **ANO: 1998**

1. Vencendo a complexidade: um conceito de fitness organizacional. Markus Schwaninger, *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, 1998.

2. Paradox in project-based enterprise: the case of film making, Robert J. DeFillippi, Michael B. Arthur, *California Management Review*, v. 40, n. 2, 1998.

3. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation, Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.

4. The determinants of employee responses to total quality management: six case studies, Paul Edwards, Margaret Collinson, Chris Rees, *Organization Studies*, v. 19, n. 3, 1998.

5. Creating corporate advantage, David J. Collins, Cynthia A. Montgomery, *Harvard Business Review*, may-june, 1998.

6. Estratégias de reestruturação na indústria de laticínios: os exemplos da Nestlé, Parmalat e Danone, Elisath Loiola, 22º Enanpad, set 1998. Foz do Iguaçu, PR, n. 7, Org./Estratégia.

7. The roadmap to success: how Gerhard Schulmeyers changed the culture at Siemens Nixdorf, Carol Kennedy, Long Range Planning, v. 31, n. 2, 1998.

8. Telecom Itália: merging five companies into one, Alessandro Baroncelli, Long Range Planning, v. 31, n. 3, 1998.

Dentre os artigos relacionados, algumas constatações sobre a repetição dos casos estudados merecem ser destacadas. Neste sentido, o artigo número 1 de 1995: *Understanding organizations as learning systems* de Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella e Janet M. Gould e o número 6 de 1996: *Understanding organizational learning capability* de Anthony J. Di Bella, Edwin C. Nevis e Janet M. Gould, bem como o número 10 de 1995 : *What really makes factories flexible?* de David M. Upton e o número 2 de 1997: *Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility* também de David M. Upton, pertencem aos mesmos autores e apresentam a análise dos mesmos casos. Com esta mesma característica, mas ambos no mesmo ano de 1997, pode-se constatar dois artigos de Maurício Serva, analisando organizações na Bahia: A racionalidade substantiva demonstrada na prática: Maurício Serva, Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 2, 1997 e Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria das organizações: Revista de Administração Pública, v.32, n. 2, 1997.

## 4.2 Caracterização dos casos estudados

Considerando-se os 34 artigos analisados e as duplicações de casos abordados pelos autores nos diferentes artigos, foram trabalhados na presente pesquisa 36 casos. Tratou-se, neste trabalho, como um caso, não somente os estudos em uma organização singular, mas também os dados provenientes de várias empresas de um mesmo setor que

foram analisadas em conjunto. Neste sentido, foram observadas algumas situações, principalmente as de organizações do setor eletrônico, de sistemas de informações, bancário/financeiras e de papel, por exemplo. Os artigos analisados apresentam, em sua grande maioria, estudos de casos de organizações individuais, bem como estudos de um conjunto de empresas: 20, 14, diversas, sem identificação do número de empresas.

As organizações analisadas nestes artigos pertencem, em sua maioria, aos mais diferentes setores industriais e de serviços. No setor de serviços puderam ser constatados estudos, por exemplo, no setor de informática, lazer, saúde, educação, telecomunicações, cinematográfico, financeiro e aviação. Considerando o setor industrial, as organizações pertencentes à área eletrônica tem maior destaque, assim como a automobilística. Outros setores identificados foram: eletrodomésticos, armamentos, construção civil, papel, bebidas, alimentos, construção naval, dentre outros. Constatou-se com base nestes dados, que as discussões enfocando os novos desenhos organizacionais vêm sendo tratadas em diferentes setores industriais, bem como na área de serviços. Acredita-se que a predominância de casos em empresas que lidam com tecnologias avançadas, como a eletrônica e com mercados competitivos, como o automobilístico, nas quais as questões relativas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos bem como a adoção de práticas gerenciais que venham significar alguma vantagem no mercado, possam evidenciar a pressão nestes segmentos por respostas organizacionais, frente a um novo contexto, evidência bastante coerente com as discussões quanto aos novos arranjos organizacionais como expressão da abordagem contingencial das organizações (Tsoukas, 1992). Entretanto, a presença de tantos outros setores neste universo, parece caracterizar que a aplicabilidade desta discussão não está restrita a setores específicos.

As origens das empresas analisadas também são as mais variadas. Pertencem, no entanto, principalmente ao eixo Estados Unidos – Europa, com alguma presença dos países asiáticos, destacando-se o Japão, e alguns estudos no Brasil. Dentre as empresas em solo europeu, observaram-se estudos na Itália, França, Reino Unido, Inglaterra, Espanha e Alemanha.

Em termos de tamanho, as variações são grandes, embora esta informação não esteja presente na grande maioria das organizações analisadas. Deste modo, fazem parte do universo estudado, organizações pequenas, com aproximadamente 15/50



empregados e grandes organizações, com 2.000/10.000 empregados. Este dado parece destacar, de forma semelhante ao setor anteriormente mencionado, que não existe relação significativa entre tamanho da organização e busca por novos modelos organizacionais. Ao se analisarem as dimensões organizacionais destacadas nesta pesquisa, pode-se entretanto, identificar alguma relação mais significativa entre o tamanho e o tipo de resposta organizacional observado.

### **4.3 Categorias em análise**

Considerando-se o referencial metodológico exposto anteriormente, a análise dos dados apresentada a seguir enfoca as organizações estudadas sob o ponto de vista da tecnologia, da estrutura, da cultura e da racionalidade como princípio orientador básico das ações organizacionais. Cabe ressaltar aqui que as análises que seguem se referem aos dados possíveis nas diferentes abordagens feitas nos trabalhos selecionados. Assim sendo, algumas organizações tem sua caracterização um pouco comprometida na medida em que não foi possível identificar todas as subdimensões correspondentes àquelas previstas em nosso referencial metodológico. A ausência de determinadas informações, no entanto, não foi considerada como falha na caracterização, mas como falta de evidências de qualquer característica significativa da organização em foco que pudesse estabelecer uma conclusão diferente daquela obtida com os dados disponíveis.

#### **4.3.1 Quanto à tecnologia**

A dimensão tecnológica das organizações foi analisada quanto aos aspectos: modo de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional.

## Modo de Produção

Em termos de modo de produção, o qual se refere ao volume de produtos ou serviços no processo, à capacidade de variabilidade de produção, à amplitude de matéria prima e dados, bem como de produtos e serviços acabados, pode-se observar a predominância de situações de produção em grandes e pequenos lotes e produção unitária. As evidências dos modos de produção em processo e em massa foram muito pouco significativas, aparecendo apenas em dois a três casos. A produção em grandes lotes se faz presente em pelo menos nove dos casos estudados, característica importante frente às discussões de superação deste modelo de produção (Thompson, 1993). Com maior frequência todavia, observam-se os sistemas em pequenos lotes e unitários, correspondendo a aproximadamente dezoito dos casos analisados. Considerando-se a caracterização desta subdimensão da tecnologia organizacional, observa-se uma grande ênfase das organizações no aumento de sua capacidade de variabilidade na oferta de produtos ou serviços, em detrimento de outras características analisadas. Destaca-se, ainda, neste aspecto, que a utilização de equipamentos multifuncionais, própria da subdimensão a ser analisada a seguir, pode ser considerada um grande facilitador nesta questão, mesmo em organizações que venham trabalhando com grande lotes de produção. Neste sentido, o pressuposto da relação entre a variabilidade da produção e o aumento de custos parece ser questionado. Conforme afirma Volberda (1998), observa-se que as novas tecnologias tem proporcionado a possibilidade de oferecer variabilidade de produção, sem aumento de custos. A subcontratação de pessoal, bem como a formação de times de produção, têm proporcionado também alto grau de flexibilidade operacional às organizações. Como destaca Ackroyd (1995, p. 149) em seu estudo, “a capacidade em contar com mais apoio de fora da organização, em usar trabalhadores subcontratados, e de mover as pessoas dentro da própria organização com o objetivo de criar times mais operacionais, é essencial para aumentar a escala de operações, e para mudar e diversificar a escala de operações”.

## Arranjo físico

Constata-se que o arranjo em grupo é o tipo de arranjo físico predominante nas organizações estudadas. Este aparece em dezessete dos casos estudados. Os tipos funcional e linha, considerados próprios de sistemas de produção mais tradicionais, foram observados em quatro casos e a estação de trabalho, tipo de arranjo considerado mais flexível, em três situações analisadas. É interessante destacar a forte presença do arranjo de produção em grupo ou formação de times de trabalho em diferentes organizações pertencentes aos mais diferentes setores produtivos. Exemplos desta prática podem ser as transferências de práticas japonesas para unidades no Brasil, estudadas por Humphrey (1995). Conforme o autor, “dentro do setor de máquinas da planta, a produção era organizada em células U. Cada célula constituía-se de 6 a 8 máquinas, principalmente máquinas de controle numérico, as quais eram operadas por 3 a 4 trabalhadores” (Humphrey, 1995, p. 774). Na indústria têxtil analisada por Taplin (1995), “Embora as unidades de sistemas de produção (UPS) permaneçam no estágio experimental, os sistemas de times tornaram-se mais difundidos, em parte porque eles facilmente se combinam com as orientações gerenciais existentes” (Taplin, 1995, p. 423).

A opção pelo trabalho em grupo, pela formação de células de trabalho, grupos de projetos, e por unidades multidisciplinares parece que vem ganhando grande espaço nas organizações formais. A estação de trabalho, na qual um único indivíduo executa todo o ciclo de produção está associada, nos casos analisados, a organizações do setor de serviços: financeiro, médico, de telefonia. O caso da Pacific Bell, o qual passou por um processo de reengenharia é ilustrativo neste sentido. Conforme os autores,

“o redesenho do preenchimento das ordens, completados em 60 dias, desafiava as abordagens de trabalho tradicionais, as quais enfatizavam a especialização funcional. O redesenho presumiu um gerente de casos que preencheria uma ordem em 80% do tempo. Esta pessoa relacionar-se-ia diretamente com o cliente e o executivos das contas; daria entrada na ordem e proporcionaria um único ponto de contato até a ativação do serviço” (Stoddard; Jarvenpaa e Littlejohn, 1996, p. 62).

A análise dos dados parece corroborar a noção de que a fragmentação do trabalho em determinadas áreas é mais difícil, resistindo, assim, a qualquer forma de arranjo segmentado. A utilização do formato em grupo parece vir a superar o problema

da segmentação dos sistemas em linha ou funcional, no entanto, sua superação plena ainda não pode ser considerada, na medida em que a especialização interna ainda parece estar presente neste universo, como se observa em seguida.

### Meios de transformação

Os meios de transformação descrevem a amplitude das operações nas quais as máquinas, ferramentas e os sistemas de informações podem ser empregados na produção. Assim sendo, considera-se nesta subdimensão a aplicabilidade dos meios de transformação e a rapidez na qual estes meios podem ser ajustados. Dentre os casos analisados, predominam os meios de transformação do tipo multipropósito, presentes em, pelo menos, 15 dos casos estudados. A especialização também pode ser verificada em 5 casos e o meio de transformação considerado universal em duas situações. A busca de multifuncionalidade por parte das organizações parece estar caracterizada nestes indicadores, considerando-se a polivalência como um importante fator para a eficiência dos trabalhos em grupo, principalmente dentre os empregados do nível operacional das organizações. Conforme Wilkinson, Morris e Munday, (1995, p. 825), por exemplo, “se um membro de um time está atrasado ou ausente, o líder do time, realoca as tarefas, ou pode pedir ao grupo que preencha o espaço do ausente: dos grupos é esperado que sejam capazes de executar a maioria das tarefas da linha”, Ou seja, “dos operadores é geralmente esperado que sejam capazes de executar mais de uma tarefa, para permitir o desenvolvimento flexível e eficiente do trabalho, face às ausências ou mudanças de padrões e de demanda” (idem, p. 825).

A constituição de grupos de trabalho, entretanto, com características especializadas também está presente como no caso do projeto cinematográfico e no desenvolvimento de novos produtos em diferentes organizações. Na empresas do *Silicon Valley*, o caráter de especialização, geralmente, é dado de empresa para empresa. É por esta “especialização diversa” que todo o sistema alcança a flexibilidade geral existente (Bahrami e Evans, 1995).

O caráter universal, assim como a estação de trabalho, ainda tem presença muito reduzida, representando uma prática bastante distante da grande maioria das organizações analisadas.

### Repertório de produção operacional

Foi considerado como repertório de produção operacional nesta pesquisa, o conhecimento utilizado no processo de trabalho, o qual envolve métodos de trabalho, procedimentos, habilidades, etc. Assim sendo, considerou-se como indicadores a variabilidade das operações empregadas, a explicitidade do controle exercido sobre o trabalho e o indivíduo e o nível de habilidades que os indivíduos possuem.

Considerando-se um contínuo desde limitado a extenso, observa-se uma forte tendência do posicionamento das organizações pesquisadas no lado de maior extensão do repertório de produção operacional. Neste sentido, quinze organizações são enquadradas como tendo extenso repertório de produção operacional e sete delas bem próximas a isto. Dentro desta subdimensão, cabe destacar que parecem estar mais fortemente presentes os indicadores de variabilidade de operações associados ao aumento do nível de habilidades dos indivíduos. No entanto, em termos de explicitidade do controle, observa-se ainda ênfase em controles externos por parte de várias organizações analisadas. Dentre as situações estudadas, observam-se grupos tanto de produção como de desenvolvimento de idéias (novos produtos ou decisões estratégicas) e, nestes casos, a preocupação com controle parece estar mais relacionada com as situações dos grupos de produção. Casos bastante evidentes desta constatação são os estudos sobre as práticas dos sistemas de produção JIT e de Programas de Qualidade Total. Evidências significativas são apresentadas no estudo de Wilkinson, Morris e Munday (1995) quando afirmam que, “os líderes de times são sempre ajudados a identificar e retificar os problemas através de mecanismos individuais de observação de falhas. Estes são baseados em inspeções e testes, os quais podem ser visuais ou eletrônicos, em vários estágios do processo de produção” (p. 824). De maneira bastante semelhante, Delbridge (1995) descreve em seu estudo sobre a implementação do sistema JIT, “a pressão na linha é mantida pelo líder do time. Cada líder tem metas

mensais de eficiência e qualidade e o desempenho da linha é monitorado em base diária” (p. 811).

A ênfase na extensão do repertório de produção operacional nem sempre vem acompanhada de aumento do autocontrole no trabalho por parte dos indivíduos envolvidos na produção. Nestes casos, a sistemática de controles por meio do acompanhamento de resultados parece ser forte, como também se observará em análises posteriores. Nesta situação, merecem destaque os casos da empresa na construção naval, da indústria têxtil, da indústria de papel, da empresa de energia elétrica e transplantes de empresas japonesas em diferentes setores e países. As organizações na área de eletrônica e sistemas de informações, bem como as de serviços, caracterizam-se neste aspecto, de forma bem diferenciada. Nestas situações, o controle pode ser melhor caracterizado como interno, conforme descrito por Lakatos (1992).

#### 4.3.2 Quanto à estrutura

A estrutura organizacional dos casos estudados foi analisada considerando-se a forma organizacional básica, a qual refere-se aos meios de agrupamento, aos níveis hierárquicos e à funcionalização; bem como o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação identificados por meio da especialização, da regulação do comportamento, da regulação de ajustes mútuos e da regulação da tomada de decisão.

##### Forma organizacional básica - meios de agrupamento

Dentre os casos analisados predominam, como formas básicas de organização, considerando-se os meios de agrupamento, os tipos funcional e divisional com base em produto ou serviço. Nestas categorias podem ser identificadas entre vinte e dezenove organizações, respectivamente. A estrutura divisional com base no mercado alvo ou área geográfica é menos presente, aparecendo em quatro dos casos analisados. A estrutura matricial que pode ser considerada a mais flexível frente às anteriores, foi identificada em dois casos estudados. Observa-se nos dados analisados ainda o forte

predomínio de estruturas tradicionais, cuja departamentalização segue o critério de função. A prática de estruturas divisionais ocorre principalmente em áreas de produção, geralmente associada à tecnologia de grupo, identificada no tópico anterior, e tem como base o tipo de produto ou serviço elaborado pelos indivíduos que constituem esta unidade. Oito casos de utilização dupla, funcional e divisional, com base em produto ou serviço também foram identificados. Assim, observaram-se organizações que utilizam o formato de grupo em áreas produtivas, com suporte de áreas funcionais. Este tipo de estrutura parece caracterizar aquilo que Galbraith (1993) chama de estrutura do tipo frente-retaguarda.

#### Forma organizacional básica – níveis hierárquicos

Observa-se nas discussões sobre novas formas organizacionais um forte direcionamento para o enxugamento ou redução das estruturas hierárquicas nas empresas. Tal aspecto, conforme dados analisados, parece ter sido mais facilmente absorvido pelas organizações. Apenas em um dos casos não se pôde identificar uma estrutura com poucos níveis hierárquicos ou próxima ao enxugamento dos quadros de pessoal. Neste sentido, observou-se o predomínio de estruturas com quatro níveis hierárquicos, ou menos, em pelo menos quatorze dos casos que apresentaram informações neste aspecto. A variação no número destes níveis certamente está relacionada com o tamanho das organizações, sendo que as menores (com 20/50 empregados) apresentam, muitas vezes, dois níveis hierárquicos.

#### Forma organizacional básica – funcionalização

A funcionalização descreve a extensão por meio da qual a administração é dividida em várias áreas funcionais. Neste sentido, a alta funcionalização de autoridade resulta em formas organizacionais básicas fragmentadas, nas quais cada gerente é especializado em um aspecto específico da administração (Volberda, 1998). Considerando-se os dados disponíveis na presente pesquisa, quatorze das organizações

podem ser consideradas com alta funcionalização, apresentando áreas ou pessoas específicas, cuja responsabilidade refere-se principalmente às atividades como planejamento, desenvolvimento de novos produtos, controle de resultados, por exemplo. O exemplo das cervejarias japonesas parece interessante neste sentido. Conforme, Craig (1995, p. 17), “Na Kirin, o processo segue da seguinte forma, o conhecimento técnico da produção da cerveja é desenvolvido independentemente no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, apoiado por 50 PhDs., os quais constantemente experimentam novos conceitos de cerveja e variações de fermentação.” No caso da empresa aérea (Prokesch, 1995) a criação de uma unidade própria para tratar de contactar o cliente, ouvir seu ponto de vista, também ilustra esta análise.

Existe um número também significativo de organizações consideradas em pontos medianos nesta classificação, indicando uma tendência em reduzir as fronteiras da especialização funcional em algumas áreas; no entanto, sem evidências muito concretas neste sentido. Conforme Kolodny, Liu, Stymne e Denis (1996) apresentam em seu estudo,

“a diferenciação tradicional entre os caixas, manipulando com transações rotineiras e os bancários, lidando com seguros e investimentos cedeu espaço a uma organização mais fluída, na qual era esperado dos bancários que desempenhassem tarefas rotineiras da mesma forma que se ocupassem com a solução de problemas dos clientes. Neste momento, também, a separação das obrigações entre níveis hierárquicos cedeu lugar a um processo mais amplo, com fronteiras mais abertas”(p. 1469).

As organizações com baixa funcionalização são nove e podem ser caracterizadas por empresas como as do *Silicon Valley* nos Estados Unidos da América do Norte, um banco de investimento, e aquelas consideradas substantivas por Serva (1997a e b). Nestes casos, observa-se uma integração maior entre planejamento, execução e controle das atividades, concentradas nas mãos dos próprios indivíduos que vivem a dinâmica organizacional. Nas empresas do *Silicon Valley*, por exemplo, “os fundadores e times gerenciais seniores do início são tipicamente aqueles que desenvolvem os produtos, os produzem, fazem seu *marketing*, fundindo as funções de pensar e fazer, e alinhando a organização atrás de seus objetivos estratégicos” (Bahrami e Evans, 1995, p. 75).



## Sistema de Planejamento e Controle

Os sistemas de planejamento e controle podem regular vários aspectos da estrutura organizacional, tais como por exemplo, alocação de recursos, sistemas de recompensas aos empregados, promoção, levantamento de informações gerais. Os indicadores considerados nesta subdimensão são: regulação de objetivos e definição de prioridades, programação interna e controle de progresso e avaliação de resultados. Conforme Volberda (1998), estes sistemas podem estar dentro de um contínuo entre elaborado e rudimentar. Considerando-se os dados analisados, observa-se a maior frequência de organizações com sistemas de planejamento e controle elaborados, perfazendo um total de vinte e um casos. Como sistemas rudimentares encontram-se apenas três organizações, além de cinco próximas a isto. As organizações com esta caracterização são aquelas da área de eletrônicos, por exemplo, principalmente as que trabalham com o desenvolvimento de produtos, as organizações substantivas (Serva, 1997a e b) e as empresas do setor financeiro. Nestas situações, os sistemas de planejamento parecem ser mais flexíveis, mais sob controle dos próprios indivíduos pertencentes à organização. Entretanto, a predominância está na forte ênfase em sistemas de controle centralizados em algumas pessoas ou áreas, com estabelecimento de metas a-priorísticas, pouca participação e envolvimento dos empregados nas definições e/ou redefinições necessárias. São exemplos interessantes nestes casos, as organizações que têm implantado sistemas de produção do tipo JIT e de Qualidade Total, nas quais os mecanismos de controle de resultados por indicadores são claramente definidos e intensamente acompanhados. Na implantação do sistema JIT estudado por Delbridge (1995, p. 810), “A cada líder de time é dado um plano mensal de produção, dividido em lotes individuais de base diária, com um conjunto de padrões especificados de tempo de trabalho e níveis de produção”.

## Processos de regulação – Especialização

A especialização é entendida como um dos processos de regulação nas organizações, cujo enfoque dá-se diretamente sobre as tarefas executadas pelos

indivíduos. Como indicadores, assim, são considerados a amplitude da tarefa, caracterizada pela variedade de operações básicas executadas pelo indivíduo no trabalho, a profundidade das tarefas, identificada pela separação entre a execução e o controle do indivíduo sobre seu próprio trabalho e a transferibilidade, observada pela possibilidade de transferência de empregados para outros trabalhos. Considerando-se os três indicadores desta subdimensão da estrutura organizacional, observou-se nas organizações analisadas a tendência de maior amplitude e complexidade das tarefas, bem como uma relativa intercambialidade. Nesta situação, enquadram-se entre dez e quinze organizações analisadas. As evidências de organizações com estreita amplitude e simplicidade das tarefas também fazem-se presentes, mesmo que em menor quantidade, aparecendo em seis e três casos, respectivamente. A análise destes dados parece evidenciar a ênfase na busca da multifuncionalidade por parte das empresas, aumentando assim a amplitude das tarefas dos indivíduos, principalmente aqueles voltados para a área de produção. A profundidade das tarefas, todavia, não tem a mesma ênfase, uma vez que a preocupação com controles externos sobre os indivíduos, baseados no acompanhamento de resultados ainda está fortemente presente nos casos analisados. Em relação à dimensão chamada de amplitude, merecem destaque os casos do estaleiro, cuja reestruturação organizacional parece caracterizar-se mais proximamente aos modelos tradicionais e weberianos de administração; do projeto cinematográfico, no qual as tarefas especializadas são bastante limitadas e em dois casos de utilização do sistema JIT.

Os casos com evidência oposta podem ser encontrados em organizações dos mais diferentes setores e tamanhos, não demonstrando nenhuma relação significativa neste sentido, parecendo indicar uma disseminação maior destas novas práticas em diferentes tipos de organizações.

#### Processos de regulação - regulação do comportamento

A regulação do comportamento na organização foi analisada pela padronização do conteúdo ou do resultado do trabalho, da formalização de cargos, procedimentos e de regras gerais e da educação e treinamento, evidenciando a presença de profissionais e de

programas internos de desenvolvimento profissional. Considerando-se os indicadores utilizados, constata-se a predominância da padronização em níveis altos ou próximos a ele, da mesma forma que a formalização, bem como a ênfase em treinamento do tipo profissional. Neste sentido, destacam-se vinte e três organizações, vinte e uma e dezesseis delas, respectivamente nos indicadores acima mencionados. Estas informações parecem interessantes na medida em que muitas discussões na área organizacional indicam a tendência de associação da formalização com a perda de flexibilidade por parte das organizações. Os mecanismos de planejamento e controle abordados anteriormente são claros neste sentido, e a ênfase no acompanhamento dos resultados por meio de indicadores previamente definidos, bastante próprios dos programas de qualidade, são bons exemplos desta situação. Nos casos analisados, cujo enfoque concentra-se na área produtiva, a preocupação com desvios e erros é muito forte e a ênfase nos procedimentos, além de nos resultados ainda pode ser percebida. Mais uma vez, destacam-se estudos em empresas que adotam o sistema JIT de produção. Conforme análises de Delbridge (1995, p. 822), “Trabalhadores do chão de fábrica eram na sua maioria organizados em times em torno de 15 a 40 membros, tendo cada time claramente definidos as responsabilidades em alcançar metas de produção e qualidade, e seu desempenho sendo proximamente monitorado e constantemente aperfeiçoado...”

Os casos com baixas formalização e padronização aparecem, respectivamente, em nove e sete organizações como aquelas de desenvolvimento tecnológico, as substantivas (Serva, 1997 a e b), o projeto cinematográfico e áreas dedicadas ao desenvolvimento de inovações de diferentes empresas. A preocupação com programas de treinamento e desenvolvimento foi bastante observada na grande maioria dos casos (dezesseis deles), destacando-se uma predominância de programas de formação profissional, tanto individual quanto em grupo. A ênfase neste sentido aparece na busca de multifuncionalidade, no desenvolvimento de habilidades de trabalho em grupo e no uso de tecnologias mais avançadas. Nos estudo de Humphrey (1995), em empresas brasileiras implantando técnicas japonesas de administração, constatou-se a criação de um Centro de Educação, oferecendo cursos de educação para trabalhadores adultos e também treinamento no próprio local de trabalho. A experiência na Motorola descrita por DiBella e Nevis (1996) também é significativa, levando à criação da Universidade

da Empresa. Conforme os autores, “Isto fez um forte posicionamento internamente e externamente que a companhia faria um investimento substancial em educação” (p. 372).

A formação do artífice pode ser constatada no projeto cinematográfico, no qual iniciantes são treinados no próprio local de trabalho por mentores que se responsabilizam em transmitir boa parte do conhecimento profissional necessário no futuro. Neste caso, “...Cada membro do grupo de câmera sênior explicitamente proporcionava oportunidades para os estagiários de observar proximamente o desempenho dos profissionais mais experientes na arte. Esta “experiência através da observação dos membros do grupo ”era relativamente difundida pela maioria dos membros juniores de cada grupo“ (DeFillipi e Arthur, 1998, p. 132)

De forma parecida, pode-se caracterizar empresas na área de desenvolvimento de tecnologia como as do *Silicon Valley* e das pequenas empresas eletrônicas do Reino Unido, onde o desenvolvimento profissional formal também é fortemente acompanhado pelo informal, desenvolvido muitas vezes por conta própria.

#### Processos de Regulação – regulação de ajustes mútuos

O processo de regulação por meio de ajustes mútuos pode ocorrer por dispositivos de contato que acontecem entre os indivíduos na organização, bem como da descentralização horizontal, identificada pelo grau de autonomia que as várias unidades da organização possuem entre si. Neste sentido, a presente subdimensão da estrutura organizacional, visa identificar mecanismos que possam regular o funcionamento da organização, considerando os relacionamentos entre indivíduos ou unidades num corte horizontal. Na medida em que os mecanismos de contato sejam mais formalizados e os relacionamentos mais fortemente conectados entre as unidades, considera-se menor o potencial de flexibilidade estrutural da organização em questão.

Os dados analisados permitem identificar a predominância da forma grupal como dispositivo de contato mais freqüente nas organizações estudadas. Esta evidência pode ser observada em vinte e quatro dos casos estudados frente a quatro situações, nas quais são utilizadas a forma de influência para contato e sete situações, nas quais a

forma natural pôde ser constatada. Nas cervejarias japonesas descritas por Craig (1995), por exemplo, observou-se que “Em adição aos contatos diários comuns, os dois grupos encontravam-se semanalmente para beber e conversar sobre cervejas diferentes, e discutir sobre os produtos em desenvolvimento” (p. 19).

Dentre os relacionamentos na forma de grupo, predomina a abordagem formal em sua constituição, ou seja, a institucionalização na estrutura organizacional de grupos de projetos, grupos paralelos (Cohen, 1993), grupos estes geralmente designados para a solução de problemas de produção ou com clientes, questões relativas à geração de qualidade, ao desenvolvimento de novos produtos ou de estratégias organizacionais.

A forma natural de contato, mesmo quando em menor quantidade, caracteriza-se como uma interessante alternativa encontrada por várias organizações com o objetivo de desenvolvimento de novas idéias que possam ocorrer dentro e fora da organização. Neste sentido, organizações pertencentes ao *Silicon Valley* nos Estados Unidos, uma empresa do setor financeiro, as organizações substantivas (Serva, 1997a e b) e o projeto cinematográfico merecem destaque. Outra evidência significativa neste caso é das pequenas empresas do setor eletrônico do Reino Unido, nas quais “as afiliações entre indivíduos dentro e fora das fronteiras formais da organização são extremamente importantes. Os indivíduos formam alianças de trabalho com outros membros como uma base para cumprir o trabalho que eles tem que fazer; mas estas se estendem a alianças temporárias com indivíduos e grupos de fora da organização. Neste respeito, os arranjos formais são incomuns” (Ackroyd, 1995, p. 146/7).

Em termos de descentralização horizontal, observa-se um equilíbrio entre o número de evidências de organizações com unidades mais fortemente unidas e aquelas mais frouxamente conectadas. Neste sentido, as interdependências associadas e recíprocas são as mais freqüentes. A ocorrência de interdependências do tipo seqüencial não pôde ser constatada, com exceção de uma empresa de construção naval, a qual reorganizou seu processo de produção de maneira funcional. Cabe destacar que naquelas organizações caracterizadas como frouxamente interligadas, observa-se a constituição de grupos de trabalho ou unidades autônomas de negócios, proporcionando maior flexibilidade organizacional para a organização como um todo. Neste sentido, destacam-se organizações como as de telecomunicações (Itália e Estados Unidos), da

Siemens (eletrodomésticos), as substantivas, a do setor elétrico na França e as do setor eletrônico do Reino Unido, por exemplo.

### Processos de Regulação – regulação da tomada de decisão

A regulação da tomada de decisão no presente trabalho foi evidenciada pela delegação, a qual descreve o grau em que o poder de tomada de decisão é transferido aos subordinados na cadeia de autoridade e da participação, que descreve a extensão em que os subordinados tomam parte da tomada de decisão dos superiores, por meio de opiniões, sugestões, apresentação de argumentos.

Considerando-se os dados disponíveis quanto aos referidos aspectos, pode-se constatar que existe equilíbrio entre as situações que tendem à baixa e à alta delegação de autoridade dentro das organizações analisadas. Existe uma posição intermediária também significativa de seis casos em contraposição com os nove nos outros dois pólos. Dentro deste contexto, pode-se constatar as mais diversas organizações pertencentes a diferentes setores. É importante destacar, contudo, que a presença de maior autonomia de decisão nos casos analisados está associada a posições de gerência ou alguma chefia intermediária, não sendo comum a identificação de situações nas quais o poder decisório tenha sido delegado aos níveis hierárquicos mais inferiores da estrutura organizacional. Como salientam Wilkinson, Morris e Munday (1995, p. 825) em seu estudo, “Os times tem a responsabilidade pela monitoração, documentação e apresentação de seu desempenho em produtividade e qualidade, conforme metas definidas de cima, pelos engenheiros industriais e gerentes de produção”. Já no estudo das empresas chinesas, Weidenbaum (1996) observa o baixo nível de formalização nas empresas, associado à concentração de poder decisório nos níveis hierárquicos superiores. “A maioria das empresas chinesas fora do país, se apóiam em uma combinação entre a centralização do controle e transações informais para minimizar a papelada e a burocracia de apoio. As informações chaves são obtidas em conversas e mantidas na memória de gerentes seniores, o que elimina muito a necessidade de relatórios formais” (Weidenbaum, 1996, p. 150).

De maneira oposta, acha-se a análise relativa ao grau de participação encontrado nas organizações analisadas. Pode-se evidenciar nos casos estudados, a predominância da alta participação dos empregados nas decisões das organizações, perfazendo um total de vinte e duas ocorrências. Em contraposição, as situações de baixa participação, ou de decisão mais exclusiva podem ser verificadas em pelo menos oito dos casos analisados. Estes dados parecem evidenciar a maior facilidade das organizações em adotarem práticas consideradas mais inovadoras em termos de modelo de gestão, sem que elas interfiram significativamente nas estruturas de poder até então vigentes. Conforme enfatizado por Ledford Jr. (1993), o rompimento com uma ideologia administrativa conservadora faz-se necessário para obtenção de um maior envolvimento nas organizações. Neste sentido, a abertura às novas idéias, às discussões para solução de problemas, e principalmente o compartilhamento de informações através de toda organização, geralmente no que tange ao acompanhamento de resultados, parece ser prática bastante difundida nas organizações analisadas, as quais geram menor impacto na distribuição de poder decisório. Esta participação, contudo, provoca o desenvolvimento de um fluxo significativo de comunicações internas, facilitando, de certa forma, a maior disseminação de conhecimento tanto tácito quanto explícito na organização (Nonaka, 1991). O estudo de Bahrami e Evans (1995) sobre as empresas do *Silicon Valley* deixa bastante evidente esta análise. Conforme o autor, “Trocas formais e informais entre tecno-evangelistas, em quadros eletrônicos de boletins e grupos de usuários, é outra fonte de difusão da informação.... o eco-sistema proporciona uma ampla estrutura dentro da qual cada pessoa pode interagir e trocar informações, idéias, experiências” (p. 73).

#### 4.3.3 Quanto à cultura

Quatro são as sub-dimensões básicas utilizadas para analisar a cultura das organizações nesta pesquisa: formação da identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. Pelos indicadores destas subdimensões procura-se identificar o quanto as organizações analisadas apresentam uma cultura que pode ser considerada inovadora ou conservadora.

## Formação da identidade

A formação da identidade nas organizações foi analisada em termos de comunalidade, extensão e homogeneidade, procurando caracterizar o quanto a identidade na organização é compartilhada e única, a diversidade de valores que a compõe e a convivência de subculturas sob um “guarda-chuva” cultural mais amplo. Considerando-se os dados disponíveis, identifica-se como características predominantes nas organizações analisadas, uma forte comunalidade, uma extensão mais próxima ao eixo da estreiteza e maior tendência à homogeneidade cultural. Dentre os três aspectos salientados, observa-se com maior destaque que a comunalidade é a característica mais marcante nas organizações estudadas em termos de formação de suas identidades. Esta evidência pode ser constatada pela forte ênfase em valores como empreendedorismo, satisfação dos clientes, dinamismo, mudança e inovação, por exemplo, presente em muitas das organizações analisadas. Conforme Suarez, Cusumano e Fine (1995, p. 81) destacam, “Na Motorola, nós encontramos que um fator importante no sucesso do esforço por qualidade foi a identificação inicial (no começo), o empowerment, o encorajamento de um número significativo de defensores”.

Outro exemplo significativo destas considerações pode ser observado nas análises de Bahrami e Evans (1995) quanto às empresas do *Silicon Valley*. Conforme o autor, (1995, p. 69),

“Os empreendedores exibem muitas das qualidades dos pioneiros. Eles estão preparados a assumir risco enorme, inovar em áreas que a maioria diz ser impossível, trabalhar muitas horas por um longo período de tempo, e até mesmo sofrer problemas pessoais, tudo por causa do desenvolvimento de um produto ou pela construção de uma empresa. Eles tem paixão e trazem um foco singular a seus projetos”.

Destaca-se que este aspecto geralmente aparece como referência marcante e única nas diferentes organizações em foco. Assim, observa-se que os valores predominantes nas missões, histórias e símbolos não são muitos e parecem ser fortemente compartilhados na maioria das organizações em foco. A heterogeneidade, pouco presente nos casos estudados, também não pode ser considerada ampla, uma vez que geralmente está associada à divisão interna em dois ou poucos grupos que compartilham valores diferentes na organização. A análise destes dados parece



evidenciar uma tendência a um tipo de cultura mais conservadora nas organizações pesquisadas. Este aspecto, entretanto, provoca dúvidas na medida em que vários casos analisados apresentam como valor predominante a busca da diversidade de pensamento para solução de problemas da organização. A análise das evidências obtidas parecem indicar que, embora o discurso organizacional seja em direção da diversidade, da geração de novas idéias, os mecanismos de controle, a padronização e a socialização a ser tratada a seguir, funcionam como importantes elementos unificadores do pensamento organizacional.

## Liderança

A liderança foi analisada, considerando-se aspectos como estilo, abordagem de planejamento e atitude gerencial. No estilo de liderança considerou-se o direcionamento e a colaboração oferecida pelas chefias aos empregados para a realização de seu trabalho. Neste sentido, identificou-se estilos que vão do instrutivo ao delegativo. A abordagem de planejamento descreve a extensão em que os líderes pensam que o desenvolvimento na organização possa ser planejado. Desde a abordagem do “modelo original” (*blue-print*) ao “avançar às escuras” (*muddling through*), procurou-se identificar o quanto de estabilidade e previsibilidade compõe o processo de fazer e refazer o planejamento na organização. A atitude gerencial, por sua vez, vem completar esta subdimensão, procurando descrever a extensão em que os líderes consideram a administração como rotinização ou improvisação.

Considerando-se os aspectos anteriormente mencionados, identificou-se um equilíbrio nas organizações estudadas entre os estilos instrutivo e participativo por parte de suas chefias, presente em treze a onze casos em estudo. O estilo delegativo é menos observado, aparecendo em aproximadamente sete dos casos analisados. Observa-se nesta subdimensão, uma tendência a abordagens mais tradicionais de administração, nas quais a possibilidade de maior autonomia do empregado ainda é pequena em muitas organizações. É interessante destacar que estas situações de maior autonomia geralmente estão associadas às organizações de desenvolvimento de tecnologia de informação ou eletrônica, da área financeira e em grupos de desenvolvimento de idéias

em empresas de eletrodomésticos ou outros produtos em geral. Esta evidência parece ser coerente com as colocações de Ledford Jr. (1993), ao caracterizar empresas de tecnologia não-rotineira como aquelas que mais fortemente adotam o envolvimento dos empregados na tomada de decisões da organizações. Parece importante destacar aqui a coerência destas evidências com a caracterização da regulação da tomada de decisão abordada em tópico anterior. Congruente com o baixo índice de delegação na tomada de decisão evidenciado, o estilo de liderança também foi considerado predominantemente instrutivo e participativo.

A abordagem de planejamento que predomina é do tipo “modelo original” (*blueprint*), onde se enfatiza o desenvolvimento de objetivos mais ou menos estáveis, e o desenvolvimento de planos para o seu alcance, caracterização presente em pelo menos doze das organizações analisadas. Neste sentido, a ênfase na formalização de procedimentos e definição e acompanhamento de resultados, colocados anteriormente, parecem corroborar ainda uma forte preocupação em redução de risco e incerteza por parte das organizações em estudo. Como evidenciou Humphrey (1995, p. 775) em seu estudo, “Este sistema de indicadores e avaliação necessitava de um processo de melhoria contínua dentro da fábrica. Estes indicadores deu uma direção muito forte aos esforços da empresa, e uma mudança significativa de arranjo físico pode ser notada mesmo entre os anos de 1991 e 1993”.

O planejamento do tipo “rastreamento misto” (*mixed scanning*) e “avançar às escuras” (*muddling through*), considerados mais flexíveis que o anterior, aparecem de maneira equilibrada em aproximadamente oito casos. Merecem destaque na utilização da abordagem de planejamento mais flexível, na qual os objetivos servem como referência fundamental e as ações vão sendo definidas na medida do aprendizado e da interação com o ambiente (próprio do *muddling through*), as empresas da área de eletrônica e sistemas de informação, da área financeira, aquelas substantivas (Serva, 1997 a e b) e o projeto cinematográfico. A atitude gerencial, coerentemente com os demais fatores, caracteriza-se entre rotineira e heurística, na qual o reconhecimento de que a especificação de todos os procedimentos com antecedência não é possível, mas que algumas prioridades podem ser estabelecidas com base em ferramentas próprias, para redução de incertezas. Assim, o acompanhamento dos resultados por meio de indicadores previamente estabelecidos pode ser caracterizado com um mecanismo de

flexibilização nos procedimentos; em alguns casos, com o controle no desempenho ou nos resultados sendo mantido. A atitude do tipo improvisação é pouco freqüente, podendo ser evidenciada em apenas três situações. Destacam-se neste aspecto a Olivetti para decisões estratégicas, o projeto cinematográfico e a Tyco SXA.

### Regras não escritas

As regras não escritas fazem parte da caracterização da cultura organizacional, sendo evidenciadas neste trabalho por meio da identificação da disciplina dominante, da socialização dos empregados, do relacionamento entre o formal e o real na organização e sua tolerância a ambigüidades.

Dentre os aspectos analisados, destacam-se como características organizacionais marcantes nas organizações estudadas a forte disciplina dominante e a forte socialização dos membros da organização. Tais aspectos puderam ser caracterizados em dezoito e vinte e sete casos respectivamente. Informações relativas ao relacionamento das dimensões real e formal são muito poucas, impossibilitando uma análise sólida quanto a este aspecto e a tolerância à ambigüidade é equilibrada entre alta em alguns casos (dezesseis deles) e média ou baixa em igual número de casos.

A força da disciplina dominante pode ser identificada pela ênfase dada em vários dos casos analisados na contratação ou mesmo manutenção de empregados com formação profissional semelhante, como engenheiros e pessoal da área de eletrônica, profissionais jovens, com educação formal semelhante e experiência de trabalho parecida. É interessante destacar neste aspecto a coerência com o item tratado anteriormente, no qual se caracterizou uma comunalidade e estreiteza de valores organizacionais relativamente grande nas organizações analisadas. Observa-se assim, que a proximidade do perfil profissional identificado dentro de cada organização é característica marcante nas evidências obtidas. As práticas adotadas pelas empresa do setor eletrônico estudadas por Kennly e Florida (1995) merecem destaque. Neste sentido, segundo os autores, “as empresas eletrônicas japonesas nos estados Unidos estão delineando métodos para tentar lidar com altos índices de rotatividade. Uma estratégia é simplesmente trazer mais engenheiros do Japão....Outra estratégia que os

transplantes estão usando é recrutar engenheiros diretamente da faculdade. Eles acreditam que estes indivíduos não estão contaminados pela ideologia e técnicas gerenciais americanas. Os jovens engenheiros são então transferidos para o Japão por dois a três anos. Depois disto, os recrutados podem tanto retornar para os Estados Unidos ou permanecer no Japão. O objetivo é desenvolver um quadro de engenheiros e gerentes americanos para retornar aos Estados Unidos com uma compreensão melhor do sistema japonês e com os amigos e contatos pessoais na empresa que são tão importantes para cumprir suas tarefas” (p. 798).

As práticas da Administração de Recursos Humanos também se apresentam, neste contexto, como forte elemento na socialização dos membros organizacionais. Sistemas de carreira, recrutamento e seleção de pessoal e, principalmente, programas de recompensas demonstraram ser importantes ferramentas utilizadas pelas organizações na consolidação dos valores a serem compartilhados. No caso das cervejarias, por exemplo, observou-se que em termos de transferência e promoções,

“A frequência do rodízio de cargos aumentou de uma vez em dez anos, para uma em cinco e pela primeira vez os membros do sindicato e trabalhadores jovens eram promovidos ao nível de chefia da seção. Também gerentes fora da área operacional de cervejas como da divisão de refrigerantes e da subsidiária Kirin Seagram, a qual jamais teve o prazer do luxo em ocupar uma posição dominante de mercado, eram transferidos para a Divisão de Cervejas para injetar novas idéias e atitudes” (Craig, 1995, p. 31)

e em termos de avaliação de desempenho e remuneração, em 1990 “um novo sistema de pessoal foi introduzido, cujo ponto central era uma estrutura de avaliação e recompensa desenhada para promover uma cultura organizacional na qual as pessoas não evitassem arriscar-se com medo do fracasso” (p. 31).

A preocupação com inovações, com a geração de novas idéias pode ser identificada como um fator importante para o aumento da tolerância à ambigüidade em parte das organizações analisadas.

### Orientação externa

A orientação externa reflete as crenças sobre o relacionamento da organização com seu ambiente total. Sua flexibilidade é dependente do foco dos membros

organizacionais, sua abertura e atitude de planejamento frente ao ambiente. Considerando-se os dados analisados pode-se constatar uma predominância da orientação de longo prazo nas organizações, um elevado grau de abertura, ou sensibilidade organizacional aos desenvolvimentos externos e uma atitude de planejamento ainda bastante inativa e, às vezes, proativa.

Apesar de existir a preocupação com o futuro em várias organizações, observa-se que as preocupações de curto e médio prazo também não deixam de se fazer presentes. Parece que a possibilidade de ter sua própria sobrevivência ameaçada é elemento importante na compreensão deste fenômeno. A abertura aos desenvolvimentos externos pode ser observada em vários aspectos: relacionamento com fornecedores, com clientes, com possíveis parceiros e também no acompanhamento de desenvolvimentos tecnológicos. No caso da Olivetti estudado por DiBella, Nevis e Gould (1996, p. 113), por exemplo, “ela apresenta a si mesma como um exemplo de corporação em rede, e pode ser considerada como uma “rede dinâmica” como hoje a IBM e Apple...”

Observa-se um equilíbrio em termos de orientação tanto para meios quanto para resultados, tanto para a tecnologia como para o mercado. Não se pode afirmar que algum destes elementos seja marcadamente mais enfatizado do que outros, nas organizações estudadas. A atitude de planejamento, por sua vez, ainda é relativamente tímida em termos de flexibilidade organizacional. Parece que, neste aspecto, as organizações se encontram ainda um pouco conservadoras em suas práticas. A postura de antecipação e influência no ambiente externo de forma deliberada pode ser observada em três casos nos quais as organizações procuravam definir visões e trabalhar em sua consecução, procurando a eliminação de possíveis barreiras, ao invés de procurar apenas sua adaptação a elas.

#### **4.3.4 Tecnologia, estrutura e cultura organizacional e seu potencial de flexibilidade**

Ao observarmos os dados de cada uma das dimensões analisadas tomadas em seu conjunto, algumas considerações podem ser feitas. Observa-se que em termos de tecnologia organizacional existe uma tendência à relativa flexibilidade por parte das organizações analisadas. Neste sentido, pode-se constatar aspectos como modo de

produção em pequenos lotes e unitários, arranjo físico do tipo grupo, meios de transformação multipropósito e repertório de produção operacional tendendo a maior extensão. O caráter universal dos meios de transformação, bem como da estação de trabalho no arranjo físico, consideradas formas mais expressivas de flexibilidade tecnológica, não puderam ser verificados em grande número de casos. Considerando-se estes aspectos pode-se observar, assim, que o potencial de flexibilidade tecnológica da maioria das organizações analisadas está entre médio e alto, proporcionando, em consequência, uma capacidade de manobra operacional, ou flexibilidade operacional (Volberda, 1998) também considerável.

Em relação à dimensão estrutural das organizações analisadas, pode-se constatar diferentes tendências nas subdimensões analisadas, identificando-se uma tendência de média a baixa flexibilidade estrutural ou capacidade de manobra adaptativa (Volberda, 1998). Em termos de forma organizacional destacam-se as estruturas achatadas como ponto mais forte encontrado, característico de estruturas mais flexíveis. De maneira intermediária, observou-se a forma divisional de estruturação, quer seja por produto ou serviço ou mercado alvo, e constata-se a alta funcionalização em muitos dos casos analisados. Neste sentido, os dados parecem evidenciar que a distribuição do trabalho especializado ainda é característica marcante no contexto organizacional. Considerando-se o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação vigentes, a tendência ao baixo potencial de flexibilidade estrutural pode ser considerado mais marcante. Poucas são as evidências de planejamento do tipo rudimentar, com maior participação, envolvimento e efetivo controle dos empregados nas questões relativas à definição dos destinos das organizações ou do trabalho realizado nas unidades especificamente. A abordagem centralizadora e a perspectiva de garantia de previsibilidade ainda parece ser marcante nos casos analisados.

Dentre os processos de regulação analisados, a especialização das tarefas, a regulação do comportamento e a regulação de ajustes mútuos podem ser consideradas em pontos intermediários entre um baixo e um alto potencial de flexibilidade estrutural. Destaca-se, deste modo, certa variabilidade nas tarefas desempenhadas pelos indivíduos no trabalho, um certo grau de autonomia e intercambialidade. A padronização e formalização ainda estão presentes em muitos casos e o treinamento também passa a ser enfatizado, principalmente do tipo profissional. Os ajustes mútuos ainda parecem estar

fortemente relacionados com o caráter formal da organização, acontecendo predominantemente por meio de grupos e de associações entre as unidades organizacionais. A tomada de decisão continua sendo fortemente regulada no que tange a sua delegação e passa a ser mais compartilhada no que se refere à distribuição de informações. Neste sentido, as pesquisas de Ledford Jr. (1993) e Cohen (1993) demonstram ser coerentes com estes dados, uma vez que identificam o baixo grau da adoção de práticas de alto envolvimento empregatício nas organizações e a maior expansão das equipes paralelas nas organizações, aquelas cujo escopo de autoridade é bastante reduzido.

O perfil do potencial da flexibilidade da cultura das organizações analisadas não é diferente das considerações quanto aos aspectos da estrutura já comentados. Observam-se características predominantes de elementos conservadores, com alguns traços intermediários em direção à maior flexibilização.

Em termos de formação da identidade, é marcante a presença de fortes valores compartilhados pelos membros organizacionais, deixando pouca margem para maior variabilidade interna. O tipo de liderança predominante pode ser considerado intermediário, ficando ela entre conservadora e inovadora, destacando-se um estilo do tipo consultativo e participativo, uma abordagem de planejamento, cuja adaptação é do tipo *mixed scanning*, com uma abordagem gerencial entre rotineira e heurística. Apesar de observar uma tendência à maior tolerância a ambigüidades, constata-se que as regras não escritas estão fortemente presentes nas organizações analisadas, principalmente em termos de uma disciplina dominante, marcada pela presença de profissionais com formação similar, e do uso de técnicas da administração de recursos humanos, garantindo uma forte socialização dos membros organizacionais. A orientação externa tende à maior flexibilização, observando-se certa ênfase no foco a longo prazo e na abertura para desenvolvimentos e contatos externos. A atitude de planejamento fica entre a inatividade e a proatividade, caracterizando a cultura organizacional do conjunto das organizações analisadas como medianamente conservadora com alguma tendência à inovação.

#### **4.4 Racionalidade como princípio orientador da lógica da ação organizacional**

O tipo de racionalidade predominante na prática das organizações estudadas é considerado como princípio orientador e, assim, um importante elemento de análise na presente pesquisa. A racionalidade foi considerada em termos operacionais pela evidência de elementos que expliquem ou justifiquem as escolhas nas práticas organizacionais, quer seja enquanto modelo organizacional como um todo, quer seja em suas dimensões operacionais mais específicas (tecnologia, estrutura, cultura). Neste sentido, duas alternativas foram consideradas: ação orientada por valores substantivos, inerentes a uma razão substantiva, própria dos seres humanos, independente de uma economia de mercado (Ramos, 1989) e outra, orientada pelo cálculo utilitário das consequências, pela visualização da relação meio-fim norteando as ações dos membros organizacionais, típica da racionalidade instrumental.

Dentro destas considerações, observa-se como racionalidade predominante nos dados analisados aquela típica do cálculo utilitário das consequências das ações organizacionais. Consta-se a predominância do argumento da pressão do ambiente, levando as organizações à buscarem de soluções para sua manutenção, sobrevivência ou competitividade no mercado. Além disto, os argumentos instrumentais que justificam as escolhas específicas de práticas em direção a uma maior flexibilidade também merecem destaque. A ênfase nos clientes, nas estruturas de salário, no apoio financeiro, na qualificação polivalente aparecem, muitas vezes, seguidas de justificativas funcionais, salientando os benefícios de sua utilização.

Merecem destaque, entretando, com algumas evidências mais significativas de racionalidade não instrumental alguns casos analisados. Neste sentido, cabe destacar as organizações baianas, estudadas por Serva (1997a e b), as empresas familiares chinesas (Weidenbaum, 1996) e o projeto cinematográfico (DeFillipi e Arthur, 1998). Dentre os três casos, aqueles estudados por Serva evidenciam de forma mais explícita uma lógica de ação para as práticas organizacionais estudadas, diferentes da instrumentalidade da racionalidade funcional. Os dois outros casos apresentam elementos que geram certa dúvida a respeito da lógica de ação predominante.

Em relação à predominância da racionalidade instrumental, alguns casos podem ser destacados para efeito de ilustração dos argumentos mais freqüentemente



encontrados. Salienta-se, primeiramente, a ênfase na necessidade da organização em se adaptar a um ambiente caracterizado por turbulência e alta competição no mercado. Neste sentido, o argumento apresentado por Suarez, Cusumano e Hine (1995), ao analisarem fábricas de produtos eletrônicos pertencentes a 14 empresas americanas, japonesas e européias, é bem ilustrativo. Segundo os autores, “o terceiro imperativo estratégico, flexibilidade, surgiu como resultado das instabilidades dos anos 70 e da crescente competição global na maioria dos mercados no início dos anos 80” (p. 95). Conforme Upton (1997, p. 1079), “A melhoria na flexibilidade tornou-se cada vez mais importante como uma forma de alcançar uma vantagem competitiva na manufatura”. De forma semelhante, Upton (1995) argumenta sobre a relação entre o tipo de flexibilidade buscada pela indústria de papel, por ele estudada, e a competitividade do ambiente. No estudo realizado sobre empresas do ramo de confecções Taplin (1995, p. 413) afirma que,

“A resposta a este desafio nas economias de altos salários do ocidente, e particularmente nos Estados Unidos, tem sido uma mistura de táticas defensivas (quotas de comércio e tarifas imediatamente nos vêm à mente) e, no nível da empresa, mudanças organizacionais proativas desenhadas para tirar vantagens das inovações eletrônicas e das mudanças no mercado de trabalho. A última cai na rubrica geral da reestruturação, onde muitas empresas têm tentado reconfigurar o local de trabalho e os sistemas de produção (hierarquias achatadas, sistemas de produção enxutos são alguns exemplos). A pressuposição é de que estas mudanças irão possibilitar a empresa obter a flexibilidade tão elogiada, vista por muitos como crucial para a manutenção da vantagem competitiva no próximo século”.

Já nos estudos realizados em empresas de construção civil do Rio Grande do Sul, afirma-se explicitamente que os motivos para implantação de programas de qualidade são: ou questão de sobrevivência no mercado, ou à consideração de que qualidade é uma obrigação; ou, ainda, que ela pode diminuir custos para se baixarem os preços (Oliveira, Dalcul e Ruas, 1996). As pressões do mercado como determinantes das mudanças organizacionais observadas no caso da Pacific Bell também foram salientadas. Conforme Stoddard, Jarvenpaa e Littlejohn (1996, p. 59), “O marketing ao cliente e dados operacionais sugeriam que para o Centrex manter-se competitivo, os custos e qualidade do processo de preenchimento das ordens teriam que melhorar”. Dentro deste contexto, Baroncelli (1998) afirma que a criação da Telecom, e sua estrutura correspondente, procurou, além de superar a fragmentação existente na

indústria de telecomunicações italianas, alcançar os seguintes objetivos (p. 379): “o fortalecimento da liderança nacional na indústria de telecomunicações, a conquista de um papel proeminente no mercado internacional, o fortalecimento da posição econômica/financeira”. Observa-se, nestas transcrições, que a justificativa apresentada para adoção de novos modelos organizacionais vem, de maneira enfática, corresponder aos padrões utilitários de busca de maior eficácia organizacional frente a um novo contexto. Neste sentido, as críticas às abordagens pós-modernistas apresentadas por Tsoukas (1992) parecem ser bastante coerentes. Uma reação ao ambiente externo por parte destas empresas, parece, assim, denotar apenas sua capacidade adaptativa, explicada pela abordagem contingencial das organizações, e não necessariamente a prática de uma lógica de ação alternativa.

É interessante destacar, ainda, que o cálculo utilitário de consequências, considerado próprio da racionalidade instrumental, pôde ser evidenciado em diferentes situações para justificar práticas de flexibilização do trabalho relativas à preocupação com o cliente, reformulação de planos de salários e carreira, dentre outras situações.

O caso da reestruturação ocorrida no estaleiro polonês, antes de sua privatização, é ilustrativo da aceitação das novas medidas quanto a salários e carreira. Como afirmam os autores, “Os sindicatos temiam, além disso, que sem a reforma o estaleiro poderia entrar em colapso, o que no caso seria pior para todos os trabalhadores. A nova estrutura de compensação resultou em produtividade e qualidade mais alta do trabalho no estaleiro” (Johnson e Kotchen, 1995, p. 62). A aceitação dos credores das mudanças iniciadas também aparece como argumento bastante instrumental daqueles que calculam as vantagens práticas de conceder um tempo àqueles que necessitam de crédito. “Os credores gradativamente passaram a aceitar que a reestruturação do débito lhes oferecia o único panorama realista para tornar-se mais independente financeiramente” (p. 60).

Outra evidência interessante da racionalidade instrumental presente neste caso refere-se à doação, feita pelo dirigente de um imóvel pertencente ao estaleiro, a uma cooperativa local. Tal atitude poderia caracterizar-se por alguns como um ato de solidariedade, uma atitude baseada em valores considerados substantivos, entretanto, conforme Johnson e Kotchen (1995, p. 63),

“... em 1991, Piotrowski adotou uma nova abordagem para evitar perdas operacionais: Ele deu todos os apartamentos do estaleiro para uma imobiliária cooperativa local – sem cobrar nada. Tal venda por atacado de pesada massa falida seria impensável para o gerenciamento comunista do império imobiliário do estaleiro. Entretanto, Piotrowsky foi capaz de justificar a perda nos termos de seu impacto positivo no fluxo de caixa do estaleiro”.

A ênfase nos clientes, argumento fortemente apresentado na literatura acerca dos processos de reestruturação organizacional, também aparece como exemplo marcante de racionalidade instrumental. No caso da empresa aérea analisada por Prokesch (1995), observa-se que a preocupação com os clientes denota uma estratégia útil e prática para alcance do melhor desempenho da organização. Destacando os argumentos apresentados pelo CEO da empresa, tem-se:

“Eu acredito muito que as queixas dos clientes são oportunidades preciosas para mantê-los, os quais de outro modo, poderiam levar seus negócios para outro lugar e saber que os problemas podem ser solucionados. Os clientes que têm o trabalho de registrar uma reclamação estão fazendo um favor, porque eles estão lhe dando uma oportunidade em retê-los, se você agir rapidamente” (Prokesch, 1995, p. 107).

Os depoimentos apresentados são mais enfáticos ainda quando tratam das economias decorrentes do serviço de ouvidoria aos clientes da empresa:

“Faça-o rápido. Objetive responder ao cliente no mesmo dia, e se não for possível, faça-o com certeza dentro de 72 horas. Nossa pesquisa mostrou que 40% a 50% dos clientes que nos contactam com reclamações frustam-se se nós levarmos mais do que cinco dias para respondê-los. Uma resposta rápida demonstra um senso de urgência, demonstra que a empresa realmente se preocupa com os sentimentos e situação do cliente .... Os dados nos mostraram que este objetivo valia a pena: Para cada libra investida em nossos esforços de retenção de clientes, a empresa recebia duas libras de volta” (p. 114/5).

Argumentos instrumentais que justificam a prática do trabalho em grupo também são evidenciados. Parece que, longe de significar o reconhecimento do indivíduo como um ser social, esta prática parece proporcionar vantagens à organização que justificam sua utilização. Conforme argumentam Lowe, Delbridge e Oliver (1997) em seu estudo, “Organizar as atividades de trabalho em times proporciona um número de vantagens ... ela melhora a disseminação das informações através de instruções de grupo, encoraja os trabalhadores a fazerem rodízio de trabalho dentro dos times, monitora e salienta os defeitos de qualidade dos seus pares” (p. 790).

Sobre a polivalência dos empregados, considerada por alguns estudiosos como uma prática organizacional mais substantiva na medida em que resgata aspectos do ser humano negligenciados em modelos organizacionais anteriores, também se pode fazer observações parecidas. A transcrição de um dos casos analisados evidencia a instrumentalidade de tal prática quando seus autores afirmam que “Apenas 2 das empresas não possuem trabalhadores com formação polivalente. Esta tem sido uma tendência no setor em questão como uma forma de reduzir o quadro funcional ou manter um quadro funcional fixo e, também, uma tentativa de reduzir custos” (Oliveira, Dalcul e Ruas, 1996, p. 42/3).

As alianças caracterizam-se como outra característica marcante dentro dos novos modelos organizacionais. Esta característica, também evidenciada nas práticas estudadas, embora encarada por alguns como a expressão de práticas de integração interorganizacional, aparece no contexto estudado, como expressão de interesses práticos bastante evidentes. No estudo da Olivetti realizado por Weidenbaum (1996), por exemplo, observa-se que “As alianças tem sido buscadas por duas razões principais: acesso a capital e know-how para alcançar crescimento rápido” (p. 109). Neste sentido, as críticas apresentadas por Thompson (1993) quanto à busca de controlabilidade nestas situações parecem ser bastante pertinentes.

O processo de aprendizagem organizacional, defendido por vários autores, como representativo de novos modelos organizacionais, é também apresentado com seu caráter instrumental. No caso descrito por DiBella, Nevis e Gould (1996, p. 367) por exemplo,

“O processo de criação, disseminação e então, utilização de conhecimento sobre o desempenho para melhorar ou aumentar a eficiência das plantas nucleares é chamado na EDF de “retorno da experiência”. Enquanto alguns podem olhar de que forma o feedback sobre o desempenho pode ser usado para aumentar a eficiência na planta nuclear, a EDF, como uma organização sistêmica, é desenhada para conseguir o compartilhamento e aplicação da informação que vem sobre o desempenho de várias plantas. A EDF criou estruturas e processos para servir a este sistema de feedback. Através de lições aprendidas sobre os problemas passados, o pessoal da EDF é capaz de identificar defeitos ou limitações do equipamento, tanto em seu desenho, como na construção ou manutenção. Passos pré-programados são então seguidos para manter o sistema ou criar condições que diminua o risco de falhas no sistema”.

Cabe destacar, neste momento, que tais evidências parecem questionar os argumentos apresentados por Clegg (1990) quando argumenta sobre características da

flexibilização organizacional como: trabalho em grupo, descentralização da tomada de decisão, entre outras, considerando-as exemplos de modos de racionalidade pós-modernos. O que se pode constatar pelas evidências expostas até o momento é que, apesar de apresentarem algum nível significativo de flexibilidade em suas práticas, o princípio norteador destas escolhas tende a ser aquele próprio do cálculo prático de consequências, da maximização dos resultados, da busca por maior eficácia organizacional.

Em termos de racionalidade substantiva, pode-se constatar evidências mais significativas nas organizações estudadas por Serva (1997 a,b) na Bahia. Segundo o autor, sua análise revelou a predominância dos indicadores de razão substantiva, tanto no conjunto dos onze processos organizacionais por ele analisados, como no subconjunto dos sete processos essenciais. Algumas reflexões importantes a este respeito são feitas pelo autor. Segundo ele “a primeira das observações a destacar é a constatação de que a presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo” (1997 a, p. 27). Os valores emancipatórios foram considerados primordiais para guiar a ação social da empresa, compor o sistema de valores principais da organização, alicerçando os processos de reflexão coletiva sobre a empresa. Entretanto, o autor não descreve no artigo de maneira mais sistemática, a forma como isto efetivamente acontece na prática. Pode-se supor, todavia, que tal prática esteja relacionada com a tomada de decisão, o que a caracterizaria pela maior participação e delegação, própria de organizações flexíveis, sem o objetivo instrumental subjacente a sua implementação. De acordo com Serva, estas “ações de entendimento se mostraram indispensáveis para dar o tom da razão substantiva nos “processos duros” da prática administrativa: justamente aqueles diretamente ligados à questão do poder, tais como a hierarquia, o estabelecimento de normas, a tomada de decisões e o controle” (1997 a, p. 27).

Considerando-se a argumentação apresentada no artigo, os dados parecem evidenciar que a lógica de ação predominante nestas organizações não condizem com aquela própria de organizações burocráticas, nas quais a preocupação com eficiência e maximização de resultados operacionais são fortemente enfatizados.

O fato de conduzir uma empresa que sobrevive bem num mercado competitivo e, ao mesmo tempo, tentar concretizar uma prática baseada naquilo que é considerado como razão substantiva, constitui-se, na visão do autor, o grande desafio que os membros de tais empresas enfrentam em seu cotidiano. É interessante destacar, neste sentido que, o sucesso empresarial destas organizações é considerado pelo autor como evidência importante da possibilidade de superação do modelo burocrático como alternativa única de modelo organizacional em um economia de mercado competitivo. Entretanto, convém salientar que o nível de competitividade enfrentado por organizações que trabalham com terapias médicas alternativas, educação, editoração, e artes semelhantes, ainda possa ser considerado fraco, caracterizado como um segmento de um mercado emergente, o qual ainda não enfrenta os níveis de competitividade de seus similares com práticas consideradas mais tradicionais. Neste sentido, parece importante levantar a dúvida quanto às possibilidades destas mesmas práticas administrativas alcançarem sucesso empresarial, caso estas mesmas organizações estivessem enfrentando condições mais agressivas de mercado.

O projeto cinematográfico e as empresas familiares chinesas parecem fornecer elementos contraditórios quanto ao tipo de racionalidade predominante em suas práticas. No projeto cinematográfico, principalmente, observa-se vários elementos de flexibilidade organizacional, entretanto o princípio norteador destas escolhas nem sempre deixa claro uma única direção. Conforme descrito por DeFillipi e Arthur (1998, p. 128/9) observa-se que,

“A experiência em produzir Alfa, um dos sucessos do ano, gerou um certo sentido de camaradagem entre os atores principais, diretor, e vários outros membros da produção que eles coletivamente concordaram em procurar por algum projeto de filme futuro no qual colaborariam. O sucesso permitiu a Peter, o visionário empreendedor de Alpha “escrever suas próprias regras” e reter o controle criativo para dar prosseguimento ao projeto Omega. As “regras” de Peter incluíam compartilhar sua visão sempre evoluída de Omega com uma rede de atores cada vez maior, bem como escritores e consultores especialistas em temas importantes e locais para Omega. Incluídos no grupo de consultores estavam os atores principais e membros da produção de Alpha. Enquanto isto, Paul, o produtor, tinha “sido amigo por aproximadamente quinze anos” de Peter e tinha ajudado com a produção de Alpha”.

Neste sentido, observam-se fortemente presente elementos de amizade, confiança, algo que pode ser considerado por alguns como significando valores substantivos e, por outros, como compartilhamento de valores de determinados grupos,

próprios de mecanismos culturais de controle, presentes em qualquer tipo de organização formal.

Elementos de instrumentalidade mais claros também são evidenciados na lógica de ação neste mesmo projeto, quando os autores argumentam no sentido de que “Uma vez que todos os recursos são dedicados a somente a produção de única tarefa, existe pouca ou nenhuma oportunidade em estender qualquer um destes recursos para usos alternativos durante tais demoras” (p. 130).

No caso das empresas chinesas, observa-se que valores familiares relativos à fidelidade e confiança, por exemplo são fortes norteadores das ações dentro destas empresas. Conforme salientam os autores,

“Os chineses dão grande importância ao desenvolvimento e manutenção do *guanxi* (conexões e relacionamentos), o que pode resultar em perder oportunidades em usar o fornecedor de baixo custo ou, por outro lado, obter maior economia e eficiência. Guanxi une as pessoas através de trocas de favores ao invés de meios como expressão de simpatia e amizade. O relacionamento, pelo menos como visto pelos ocidentais, tende a ser mais utilitário do que emocional. Os líderes de negócios chineses estão mais interessados em comprometimentos de trabalho de longa duração do que na noção ocidental de um contrato aparentemente perfeito que não contenha nenhuma falha. Nos relacionamentos de negócios chineses, um contrato assinado marca meramente o fim do primeiro estágio nas relações dos negócios” (Weidenbaum, 1996, p. 149).

Outro exemplo neste caso, consiste na definição dos papéis. Conforme o autor, “O nível de especialização resultante é baixo, com poucos procedimentos de rotina, raramente algum descrito em um manual formal da empresa. Quando as duas forças conflituam, os relacionamentos pessoais tomam precedência sobre a eficiência organizacional” (p. 149). Entretanto, já se podem observar elementos de instrumentalidade como princípio norteador das ações nestas organizações quanto se trata de aspectos transnacionais. Neste contexto, “Os laços sentimentais com a terra natal são fortes, mas quando necessário, os sentimentos cedem lugar às necessidades dos negócios” (151).

Considerando-se estes dados, pode-se constatar que, nestes dois casos, apesar de apresentarem, sob o ponto de vista de alguns, elementos da racionalidade substantiva, ainda pode ser evidenciada a lógica instrumental predominante em suas ações. O caso do filme ainda pode ser analisado, conforme evidências quanto à flexibilidade nas dimensões operacionais analisadas. Acredita-se que, neste exemplo, a natureza da

atividade desenvolvida seja o argumento básico para compreensão em sua lógica de ação. No caso das organizações chinesas, observa-se uma dualidade entre valores tradicionais próprios de uma cultura nacional e aqueles decorrentes de processos de integração comercial, ocorridos de forma mais significativa nos últimos anos.



## 5. CONCLUSÕES

Encontraram-se neste trabalho artigos que apresentaram evidências empíricas de reestruturação organizacional em quinze dentre os trinta e um dos periódicos analisados. Observou-se que dentre estes quinze periódicos encontram-se aqueles considerados os mais importantes ou expressivos na área organizacional. É interessante destacar, contudo, a inexistência de trabalhos com este enfoque na *Administrative Science Quarterly*. Observa-se que, apesar deste periódico ter acompanhado as discussões sobre o tema, principalmente em termos teóricos, com a publicação, por exemplo, de importantes trabalhos de Cooper (1988), Cooper e Burrell (1988), a mesma ênfase não foi observada em relação às pesquisas empíricas. Destaca-se, ainda, dentre os outros periódicos de língua inglesa pesquisados, a presença de artigos na *Work and Occupations* e na *Human Relations*. Tais revistas, não tradicionais na área organizacional, apresentaram preocupação significativa envolvendo as discussões sobre as alterações organizacionais que vêm sendo observadas em nosso contexto, demonstrando a necessidade cada vez maior de uma pesquisa mais ampla de publicações que estejam refletindo os temas da área organizacional. Considerando-se os periódicos nacionais analisados, destaca-se a presença de artigos em quatro deles, podendo estes também ser considerados de grande importância na academia nacional. É interessante destacar a presença da Revista de Administração Pública, publicando trabalhos também relativos ao setor empresarial. A inexistência de trabalhos na RAC – Revista de Administração Contemporânea – relacionados ao foco da pesquisa também surpreende, uma vez que esta publicação também vem se destacando como importante periódico na área organizacional, no Brasil. De maneira geral, entretanto, cabe enfatizar os poucos casos analisados na realidade brasileira. Acredita-se que esta evidência não caracterize, de forma alguma, a inexistência de situações que pudessem ser analisadas. Entretanto, o fato parece indicar certo distanciamento da academia em analisar as questões empíricas relativas às transformações pelas quais vêm passando as organizações em nosso meio.

Considerando-se a evolução do tratamento do tema nos anos analisados, constatou-se certa constância neles. A pré-análise realizada evidenciou forte direcionamento nestes anos para temas mais específicos relacionados às mudanças de

modelo organizacional como trabalho em equipe, criatividade, *empowerment*/envolvimento, redes organizacionais, multifuncionalidade, por exemplo. Cabe destacar aqui o fraco trabalho reflexivo presente na academia relativo às possibilidades de ruptura do modelo organizacional. Embora a literatura gerencial envolvendo a questão seja expressiva, parece ainda existir uma falta de ligação entre estas discussões e as contribuições efetivas da academia neste sentido. As reflexões levantadas por Huber e Glick (1995) a este respeito, bem como de Lewin e Stephens (1995) merecem ser melhor repensadas.

O movimento da Qualidade Total e dos Sistemas de Produção JIT destacam-se nestas considerações, uma vez que ganharam muita expressão dentre as inovações organizacionais implantadas pelas organizações nas últimas décadas e, efetivamente, acabaram por ser estudadas pelos pesquisadores da área organizacional. Neste sentido, vários dos trabalhos analisados referem-se a estes estudos, representando discussões significativas em termos teórico-empíricos, envolvendo as possíveis alterações no modelo organizacional.

Diferentes setores fazem parte do universo analisado, sem predominância de algum deles. Observaram-se, nos casos em estudo, organizações pertencentes tanto ao setor industrial como de serviços. Nos serviços, as ocorrências de práticas organizacionais em direção à maior flexibilidade parecem ser coerentes tendo-se em vista o tipo de tecnologia por elas utilizado (Perrow, 1981). Neste sentido, sua consideração como modelo organizacional alternativo ao burocrático é enfraquecida, na medida em que a natureza da atividade parece ser fator determinante em sua forma organizacional e não necessariamente exista uma racionalidade subjacente diferente da instrumental nestes casos.

Já na manufatura, caracterizada por modelos de produção de massa (Woodward, 1977) e, conseqüentemente, práticas fordistas de organização do trabalho, as discussões sobre evidências em direção às formas mais flexíveis parecem despertar maior curiosidade em termos de rompimento com o modelo burocrático. Como a análise dos dados pôde evidenciar, existe algum distanciamento da adoção de sistemas de produção em massa por parte das organizações. Entretanto, a possibilidade da produção em grandes lotes, oferecendo variabilidade de produtos no que tange ao tipo, prazo de

entrega, tamanho dos lotes, torna-se mais freqüente, facilitada por uma maior capacidade de manobra operacional por parte das organizações (Volberda, 1998).

Os setores de tecnologia de informação e automobilístico destacam-se com forte ênfase em práticas flexíveis, sendo caracterizados pela inovação constante e significativa concorrência em seus respectivos setores.

A diversidade dos setores aos quais pertencem as organizações analisadas parece indicar que não existe necessariamente uma relação significativa entre o tipo ou ramo de atividade da organização e a preocupação com as novas formas organizacionais.

Constatação semelhante pôde ser feita quanto ao tamanho das organizações analisadas. Observou-se nos dados obtidos, a presença de organizações dos mais diferentes tamanhos, desde pequenas a médias e grandes, que adotam práticas flexíveis de organização do trabalho. Entretanto, embora todas estivessem buscando formas organizacionais alternativas, aquelas que apresentaram um caráter de maior flexibilidade foram as de menor tamanho.

Predominaram estudos em organizações nos países industrializados, o que parece refletir o maior desenvolvimento da academia nestas nações e não necessariamente a emergência de formas organizacionais alternativas às burocráticas nestes contextos. Considerando-se o processo de modernização industrial e desenvolvimento econômico nestes países, as possibilidades de formas organizacionais flexíveis não seriam baixas, uma vez que fatores como alta competitividade, alto desenvolvimento tecnológico e qualificação de mão de obra podem ser facilmente encontrados. Entretanto, associados a estes processos, a racionalidade predominante tende a ser a instrumental, dificultando as possibilidades de constatação de outras lógicas de ação.

O potencial de flexibilidade tecnológica predominante nos casos analisados pode ser considerado de médio a alto. Observou-se, assim, a predominância de organizações trabalhando com grandes e pequenos lotes, bem como em produção unitária. O aumento na variabilidade de produção por meio da oferta de diferentes produtos e serviços, pode ser observado associado à utilização de equipamentos multifuncionais e a sistemas de produção organizados em grupos ou times. Neste sentido, a maleabilidade do arranjo de produção tende a ser mais facilmente obtida, proporcionando à organização aumento de flexibilidade de manobra operacional. Constatou-se ainda na mesma direção, um

aumento na variabilidade das operações executadas pelos indivíduos no trabalho, bem como a maior exigência quanto às habilidades necessárias para o desenvolvimento das tarefas. Cabe destacar, entretanto, que a existência de grupos multifuncionais, preservando a característica da especialização funcional individual, principalmente em situações de alta tecnologia, também se fez presente. Estas evidências parecem indicar uma constatação interessante quanto às discussões a respeito da polivalência dos indivíduos no trabalho. De acordo com este trabalho, observou-se que esta característica é mais fortemente presente nos trabalhos operacionais e menos naqueles mais qualificados. Assim, o conceito de fragmentação do trabalho no nível operacional parece ser aquele efetivamente questionado pelas novas práticas administrativas. Entretanto, no que tange à maior qualificação dos empregados, a especialização ainda parece estar fortemente presente. Neste sentido, a aplicação do conceito de grupos de trabalho multifuncionais parece ter propósitos e utilizações diferentes. Em uma composição múltipla, visa a complementariedade dos conhecimentos. No outro caso, a polivalência significa maior flexibilidade operacional, e, também, maior compreensão de todo processo produtivo por parte dos empregados.

O exercício do controle sobre o trabalho foi a dimensão analisada que apresentou direção diferente daquelas obtidas nas demais dimensões. Neste caso, observou-se que ainda existe forte preocupação das organizações em manter predominante o controle externo (Lakatos, 1992) sobre os indivíduos no trabalho. Principalmente nas áreas de produção em organizações com programas de TQC e JIT, observou-se uma forte ênfase nos mecanismos de controle de resultados, procurando garantir maior previsibilidade no funcionamento de todo o sistema. Nas organizações de serviços, com pessoal de maior qualificação, a explicitidade do controle já se torna mais reduzida. Tais análises parecem corroborar as colocações de autores como Perrow (1981) e Woodward (1977), dentre outros, os quais enfatizaram o papel da tecnologia organizacional no tipo de controle utilizado nas organizações. As análises sobre os mecanismos de regulação definidos por meio da estrutura, bem como da cultura organizacional parecem fortalecer estas conclusões, da mesma forma que as análises de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) quanto aos estágios do ciclo de vida das organizações. Conforme afirma Thompson (1993), não se pode afirmar que a regulação

burocrática tenha diminuído pelo fato de a mudança do controle ter passado das regras de trabalho para o comportamento do indivíduo.

Em termos de forma organizacional básica, dentre os casos analisados, predominou a forma funcional e divisional por produto ou serviço. Formas híbridas também puderam ser evidenciadas, destacando o papel funcional nas áreas de apoio e divisional na área de produção. Nestas áreas, o conceito de células de manufatura tem grande aplicabilidade, proporcionando maior flexibilidade de arranjo produtivo às organizações.

A redução dos níveis hierárquicos parece ter sido uma medida mais facilmente adotada pela grande maioria das organizações analisadas. Provavelmente os processos de redução de custos, enxugamentos de pessoal, redução de níveis hierárquicos, reengenharia, implicaram na ampla utilização desta prática. Acredita-se que a facilidade de sua implantação seja uma importante explicação para esta evidência, uma vez que as possibilidades de resistência podem ser mais facilmente superadas do que em outros tipos de mudança estrutural.

Apesar de uma ampla discussão sobre alterações na divisão do trabalho, proporcionada pelos novos modelos organizacionais, observou-se nos casos analisados, uma alta funcionalização nas organizações. Tal aspecto, pode ser evidenciado em várias situações pela separação clara do trabalho, na qual alguns detêm o controle sobre o acompanhamento dos resultados na organização, participam nas decisões e nos processos de geração de novas idéias, enquanto outros estão efetivamente relacionados com a execução do trabalho. Em empresas pequenas com trabalho em tecnologia de informação ou naquelas consideradas substantivas, esta alta funcionalização não pôde ser evidenciada. Acredita-se que, no primeiro caso, o tipo de qualificação profissional existente e, no segundo, por opção de estilo administrativo, a preocupação em reduzir a divisão do trabalho na organização ou discutí-la de maneira consensual pode ter estado mais fortemente presente.

Os sistemas de planejamento e controle predominantes tenderam a maior elaboração. Neste sentido, a aplicação das técnicas de QT e JIT apareceram com destaque por meio da definição de planos, indicadores, sistemas de recompensas e punições, por exemplo. A ênfase na definição de projetos futuros e no acompanhamento formal de resultados indicou um baixo potencial de flexibilidade nesta

dimensão organizacional, na maioria dos casos analisados. Não somente o caráter formal destes planos pareceu significativo, como a fraca participação dos membros da organização em sua elaboração e no seu controle também se fizeram presentes. Entretanto, em organizações menores, vivendo contextos de grande inovação, estes planos tornam-se mais rudimentares, caracterizando-se por maior potencial de flexibilidade estrutural.

Os processos de regulação nas organizações considerados neste trabalho, podem se dar por meio do controle das tarefas (especialização), do comportamento humano, dos contatos laterais entre indivíduos e unidades e da tomada de decisão. Considerando-se estes quatro aspectos em seu conjunto, observou-se um mediano potencial de flexibilidade nas organizações analisadas. Em algumas das subdimensões analisadas, o potencial é mais elevado; em outras, todavia, é mais fracamente presente.

A análise da especialização revelou bastante proximidade com as constatações feitas anteriormente quanto ao repertório de produção operacional encontrado. Neste sentido, existe certa amplitude nas tarefas executadas pelos indivíduos, prevalecendo a multifuncionalidade, principalmente operacional, facilitando, conseqüentemente a intercambialidade nos grupos de trabalho. Em relação à profundidade da tarefa, a qual refere-se à autonomia de decisão na execução do trabalho, observou-se, entretanto, uma preocupação em manter o controle externo sobre os empregados de forma mais freqüente. Neste sentido, as discussões em direção ao trabalho auto-regulado, próprio de organizações em estágios de maior flexibilização, não se fez fortemente presente.

A preocupação com a padronização e a formalização de procedimentos e regras gerais também foi constatada na maioria dos casos analisados. Os setores de produção em organizações industriais são os principais exemplos destas evidências. Acredita-se que a forte ênfase no controle de resultados em muitas das organizações analisadas seja a explicação para esta ocorrência. Os programas de capacitação também são importantes aliados neste processo. Na medida em que uma maior multifuncionalidade passa a ser exigida, a necessidade de intensificação de programas de treinamento é mais enfatizada pelas organizações de maneira geral. A preocupação com a regulação do comportamento pela capacitação e o enfraquecimento da formalização, por exemplo, podem ser observados em casos de empresas de tecnologia intensiva, como no *Silicon Valley*, nas organizações substantivas (Serva, 1997 a e b) e no projeto cinematográfico.

Observa-se, nesta situação que o processo de capacitação sofrido pelos indivíduos é um importante elemento na modelagem de seu comportamento, tornando desnecessário o estabelecimento de mecanismos mais explícitos de regulação.

Dentre os mecanismos de contatos laterais que estabelecem a regulação dos ajustes mútuos na organização, observou-se o predomínio de dispositivos grupais de relacionamento entre os pares na organização e a presença de unidades ainda fortemente unidades lateralmente. A prática do contato natural entre os indivíduos para troca de informações, idéias, discussões e reflexões ainda é incipiente na maioria das organizações analisadas. A prática predominante ainda é aquela de constituir grupos formais de discussão e estabelecer momentos próprios para esta atividade. Acredita-se que esta evidência demonstre a dificuldade das organizações, principalmente as grandes e formais, em obter o comportamento natural de troca generalizada na organização e em garantir o controle desta dinâmica de comunicação, quando efetivamente ocorre.

O apego aos mecanismos de controle organizacional pôde ser observado mais uma vez, dentre as subdimensões analisadas, quando se observou a tomada de decisão nas organizações. Embora ocorresse a conscientização e conseqüentemente a maior expansão da participação dos indivíduos na tomada de decisão por meio do compartilhamento de informações, das discussões de idéias e da busca de opiniões, constatou-se, ainda, a fraca ocorrência da distribuição efetiva de poder decisório por parte da maioria das empresas. Conforme Ledford Jr. (1993) salienta, o envolvimento sem a expansão efetiva do escopo de autoridade nas organizações, é mais caracterizado como envolvimento do tipo por função e sugestão. A busca do alto envolvimento, com participação efetiva na tomada de decisão sobre os negócios da organização (Ledford Jr., 1993) ainda parece distante na maior parte das organizações analisadas.

A formação da identidade nas organizações analisadas demonstrou estar mais aproximada do extremo da estreiteza e homogeneidade. As informações relacionadas às suas histórias, seus heróis, missões, valores, indicaram, por exemplo, um compartilhamento forte por parte dos membros organizacionais de princípios como inovação, competitividade, satisfação dos clientes. É importante destacar apenas indícios da existência de subculturas dentro de uma cultura geral integradora, parecendo indicar um grau de homogeneidade cultural não esperado em organizações mais

flexíveis. Acredita-se que esta constatação possa evidenciar a dificuldade das organizações em lidar com as possibilidades de conflito, próprias de situações nas quais as diversidades emergem com facilidade. Assim, embora enfatizem a inovação, a busca de novas idéias e a solução de problemas, a amplitude destas soluções muitas vezes pode estar comprometida pelos quadros de referência tomados como base pelos membros organizacionais.

A liderança predominante ainda é caracterizada pelo estilo consultivo e participativo, utiliza uma abordagem de planejamento do tipo rastreamento misto e tem uma atitude gerencial mais aproximada do tipo heurístico. Tal caracterização corrobora as análises anteriores, nas quais a tomada de decisão ainda foi constatada como mais exclusiva, ocorrendo apenas um envolvimento do tipo de sugestão por parte dos indivíduos e a ênfase em previsibilidade através do planejamento mais elaborado. Aceita-se alguma incerteza, através de alterações de curso no planejamento, conforme as necessidades, e trabalha-se fora da rotina, permitindo-se alguma divergência nos comportamentos dos indivíduos. Entretanto, a improvisação como atitude gerencial, própria de modelos organizacionais mais alternativos ao burocrático, esteve mais fracamente presente neste estudo. Em empresas do setor de tecnologia intensiva, nas quais o grau de incerteza do setor é bastante alto, esta dimensão, entretanto foi diferentemente analisada.

A existência de regras não-escritas nas organizações funciona como importante elemento na regulação do comportamento organizacional. Coerentemente com as conclusões anteriores, observou-se na disciplina dominante e na socialização dos membros organizacionais importantes elementos definidores das atitudes e formas de agir dos indivíduos nas organizações. A busca de empregados com experiência ou formação profissional parecidas, da mesma forma que o treinamento, vem funcionando como elemento significativo na modelagem do comportamento organizacional. De maneira semelhante, observou-se a ênfase nos mecanismos de socialização, principalmente pelas práticas de gestão de recursos humanos. O destaque, neste sentido, merece ser feito, por exemplo, para as sistemáticas de recompensas, definição de cargos, carreira e contratação. A tolerância à ambiguidade ainda é mediana, aspecto coerente com as conclusões quanto à dimensão da formação da identidade. Embora exista a busca por novas idéias e opiniões, ainda está fortemente presente na maioria das



empresas analisadas uma preocupação com o comportamento que possa ser considerado desviante e com a previsibilidade no relacionamento entre as pessoas.

A abertura das organizações aos desenvolvimentos do ambiente externo é elemento marcante em sua orientação externa em direção a uma maior flexibilidade. Os contatos e relacionamentos com fornecedores, com organizações de pesquisa ou do mesmo setor, bem como com clientes, evidenciam uma preocupação grande das organizações em estarem atentas àquilo que vem ocorrendo em seu ambiente externo e refletir sobre suas formas de atuação. A constituição de fusões e alianças também aparece como elemento importante. Dentro deste aspecto, conforme argumenta Thompson (1993), a calculabilidade nas relações ainda é uma característica marcante. A visão predominante passa a ser a de longo prazo, embora também não sejam perdidas as dimensões de curto e médio prazos, uma vez que ameaças à sobrevivência são constantemente sentidas. Ainda é fraco o poder de interferência no meio ambiente, prevalecendo o caráter de reatividade em boa parte das organizações analisadas.

Considerando-se as três dimensões analisadas, observou-se que os casos apresentados na literatura ainda representam evidências muito fracas em relação a rupturas significativas com o modelo burocrático de organização. Observou-se que, com maior facilidade, a flexibilização ocorre em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações. Neste sentido, ampliam-se as possibilidades de maior e melhor atendimento às demandas dos clientes, sem contudo, introduzir mudanças mais significativas na estrutura e cultura organizacional. Conforme Volberda (1998), principalmente a introdução de equipamento de base microeletrônica tem proporcionado às organizações uma ampla possibilidade de variação produtiva, anteriormente não existente.

Quando se discute a dimensão do poder decisório dentro das organizações, contudo, observa-se um movimento organizacional mais lento em direção às formas organizacionais mais flexíveis. Neste sentido, constata-se que as sistemáticas de planejamento e controle, de formalização, capacitação, constituição formal de grupos de discussão, bem como de participação na tomada de decisão evidenciam a preocupação com a garantia de previsibilidade no comportamento organizacional, própria do modelo burocrático de organização.

As discussões a respeito do deslocamento dos mecanismos de controle organizacional para a dimensão da cultura das organizações vêm ganhando cada vez mais espaço na literatura organizacional. É interessante ressaltar, entretanto que parece existir ainda pouco desenvolvimento na área, uma vez que, frente aos dados obtidos, esta dimensão ainda permanece com importantes características de modelos organizacionais conservadores. Acredita-se que as possibilidades de alteração de valores neste sentido, com certeza, devam exigir rupturas significativas com práticas anteriormente sedimentadas, as quais são difíceis de ser facilmente abandonadas.

As evidências constatadas de maior potencial de flexibilidade nesta pesquisa mereceram melhor tratamento na identificação da racionalidade subjacente a estas práticas. Pode-se, assim, observar organizações como aquelas estudadas por Serva (1997 a e b) na Bahia, o projeto cinematográfico, as empresas chinesas, e outras pequenas de alta tecnologia como representantes de lógicas de ação um pouco diferenciadas das demais. As organizações chinesas puderam evidenciar elementos de fidelidade, amizade, relacionamentos tradicionais subjacentes às suas escolhas de ação, muitas vezes em detrimento do alcance de maior eficácia organizacional. Tal aspecto é considerado por alguns autores pós-modernistas como a expressão de uma racionalidade própria do contexto destas organizações, ou seja, representa a manifestação de valores locais. Entretanto, nestas mesmas organizações, foram observados elementos da lógica instrumental do relacionamento transnacional, demonstrando, de alguma forma, a absorção de valores burocráticos, em decorrência, muito provavelmente, de maior interação comercial deste país no contexto internacional.

O projeto cinematográfico e as organizações pequenas do setor de alta tecnologia (principalmente de serviços da área de eletrônica), demonstraram certa flexibilidade nas escolhas de práticas organizacionais favoráveis à diversidade de idéias, à participação na tomada de decisão e à redução nos mecanismos de controle, por exemplo. A consideração destas evidências como representativas de uma lógica de ação diferente da instrumental, no entanto, não pôde ser feita, na medida em que consideramos a natureza das atividades desenvolvidas nestes setores. O caráter não-rotineiro (Perrow, 1981) das tecnologias utilizadas nestas organizações pode, com certeza, explicar de maneira convincente as práticas organizacionais adotadas.

O caso de maior destaque em relação à presença da racionalidade substantiva estudado neste trabalho foi o das organizações baianas. Nestas organizações, a busca pelo entendimento coletivo, pela superação das dificuldades quanto ao controle, significaram opções por valores substantivos na lógica da organização do seu trabalho que, efetivamente estavam elas obtendo bons resultados. Ou seja, nestas empresas, a instrumentalidade das ações não foi considerada o princípio norteador de suas práticas administrativas. Acredita-se que neste contexto, o tipo de mercado no qual tais organizações estejam inseridas seja um importante elemento na compreensão da realidade encontrada. A prática da medicina naturista, das escolas com filosofias educacionais alternativas, de editoras deste ramo, parece ser coerente com a busca dos valores considerados mais substantivos em nossa sociedade. A escolha por este tipo de atividade talvez possa ser considerada como busca de ruptura com padrões de consumo dominantes entre nós. Neste sentido, a adoção de práticas organizacionais convergentes com estes valores parece ser bastante coerente com o perfil dos profissionais a elas relacionados. Seu sucesso empresarial, entretanto, antes de representar uma evidência significativa dos resultados da emergência de modelos organizacionais alternativos ao burocrático, merece ser analisado frente à competitividade no mercado no qual tais empresas estão inseridas. Acredita-se, neste sentido, que, se uma maior pressão do mercado fosse sentida, a possibilidade do sucesso destas práticas pudesse, de alguma forma, ser afetada.

De maneira geral, a observância das evidências empíricas de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático, representando efetivamente uma ruptura com o modelo não pôde ser evidenciada neste trabalho. As principais correntes pós-modernistas afirmam a emergência de diferentes racionalidades no contexto organizacional. Outros, buscando resgatar as idéias de Weber neste sentido, afirmam a emergência de elementos substantivos nas práticas organizacionais emergentes. Quer seja uma perspectiva ou outra, as evidências empíricas constatadas na literatura ainda são fracas. Acredita-se, assim, que a consciência da ruptura, como afirma Rouanet (1989), ainda seja mais forte, mais significativa, do que efetivamente é a sua vivência nas organizações que conhecemos. Conforme afirma Pfeffer (1997), os trabalhos empíricos e teóricos ainda frequentemente dão mais atenção a crenças e ideologias do

que a dados, assim, as conexões entre tópicos e testes de perspectivas concorrentes ainda permanecem muito raros.

Este trabalho representa uma busca por respostas. Neste sentido, acredita-se que, apesar de se ter chegado a algumas conclusões, outros estudos sobre o tema mereçam atenção em trabalhos futuros. Recomenda-se, desta forma, a ampliação deste trabalho pela busca de evidências próprias, utilizando-se como base o referencial metodológico proposto nesta pesquisa. A complementariedade das análises proporcionadas pela abordagem das três dimensões (tecnologia, estrutura e cultura) e do tipo de racionalidade subjacente, com certeza, representa referencial sólido de tratamento empírico deste tema. Sugere-se ainda, em termos de pesquisas, uma maior intensificação nas investigações em cada dimensão analisada, procurando-se relacionar os mecanismos de controle presentes na cultura, bem como na estrutura das organizações. Em termos mais específicos, algumas sugestões de trabalhos futuros podem ser apresentadas em cada categoria analítica utilizada no trabalho. O tipo de tecnologia utilizado pela organizações ainda parece ser fator de destaque na caracterização da flexibilidade organizacional. Acredita-se que a natureza da atividade deva ser tratada como variável de controle em pesquisas futuras, procurando-se identificar a interferência deste elemento na constituição das novas formas organizacionais. A dificuldade dos processos de produção em massa ou em grandes lotes tornarem-se flexíveis em termos gerais ainda permanece questionável. Aspectos como poder, conflito e previsibilidade ainda parecem importantes neste contexto.

Os processos de regulação também merecem ser melhor estudados nestes novos arranjos organizacionais. Acredita-se ser importante a verificação da conjugação de práticas relativas à flexibilização da especialização tanto de aspectos como amplitude das tarefas, intercambialidade, quanto da profundidade da tarefa. A regulação do comportamento merece ser melhor compreendida por meio da intensificação do mecanismo do treinamento, uma vez que a formalização e a padronização parecem estar decrescendo. As dificuldades em viabilizar o contato natural entre os indivíduos, fortalecendo os mecanismos grupais formais de ajuste mútuo na organização também precisam ser melhor estudados. O avanço da participação dos empregados na tomada de decisão por meio do compartilhamento de informações e solicitação de sugestões em detrimento da delegação efetiva de poder decisório continua necessitando de

explicações teórico-empíricas, uma vez que esta característica continua resistindo às pressões pela flexibilização do trabalho. As sistemáticas de planejamento mais elaboradas parecem vir ganhando cada vez mais espaço nas organizações, principalmente com a expansão de práticas e gerenciamento da QT. Parece curiosa esta evidência, uma vez que a mesma questiona frontalmente as possibilidades de aumento da capacidade de flexibilidade estrutural da organização. A flexibilização da atividade do planejamento, com certeza, é um aspecto a ser melhor compreendido no novo arranjo organizacional.

Acredita-se que o papel da qualificação profissional como elemento mediador na caracterização dos novos mecanismos de controle organizacional mereça um grande destaque nos futuros trabalhos de pesquisa na área. De maneira semelhante, a caracterização dos vários elementos que compõem o estudo da cultura organizacional carece de melhor detalhamento neste novo contexto. Neste sentido, parece existir um forte paradoxo na busca pela diversidade de pensamentos para a geração de inovações na organização e a ênfase nas regras não-escritas, principalmente por meio de mecanismos de socialização, facilitados por práticas da administração de recursos humanos. De maneira semelhante, acredita-se merecer especial atenção os trabalhos de pesquisa que investiguem a dualidade possível entre os elementos da formação da identidade organizacional, procurando-se garantir heterogeneidade de idéias e alguma integração cultural. Acredita-se ser este um importante desafio tanto na pesquisa como para a prática das organizações em busca de maior potencial de flexibilidade.

Daft e Lewin (1993) questionam o aparecimento de teorias que explicam o surgimento das novas formas organizacionais. Acredita-se que ainda haja espaço para muita pesquisa na área. Além das explicações para o que surge de novo, a sedimentação da nova realidade sobre aquela já existente é outro aspecto que merece ser melhor compreendido. De acordo com McKelvey (1982), por exemplo, sabe-se ainda pouco sobre o processo evolucionário, considerando-se as estruturas de transmissão e herança organizacional, ou como as práticas e estruturas organizacionais perpetuam-se através do tempo. De maneira semelhante, Clegg afirma em entrevista concedida a Boje (1993), que existe uma realidade organizacional moderna sobre a qual os novos aspectos da pós-modernidade estão se assentando. Neste sentido, toda a discussão de ruptura e quebra de paradigmas merece ser reconsiderada.

Acredita-se ainda que discutir as novas formas organizacionais, sem consideração ao tipo de racionalidade subjacente, pareça ser incoerente ou inadequado frente àquilo que se conhece sobre as organizações formais. Espera-se que a perspectiva utilizada neste trabalho, além de ser refletida em futuros trabalhos de pesquisa na área, também provoque discussões na prática administrativa. Desvendar este conceito da sociedade moderna em um momento de significativa efervescência de idéias e buscas de novas soluções, parece ser pertinente com o propósito daqueles que fazem ciência em nossa sociedade. Talvez seja este um importante compromisso na contribuição da academia em sua aproximação com a prática gerencial das organizações contemporâneas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKROYD, Stephen. On the structure and dynamics of some small UK-based information technology firms. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 6, p. 141-161, March 1995.
2. ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEEG, Stewart; HANDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.
3. AUGUSTINE, Norman R. Reshaping and industry: Lockheed Martin's survival story. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 3, p. 83-94, 1997.
4. BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1998.
5. BAHRAMI, Homa. The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. **California Management Review**, v.34, n.4, p. 32-52, 1992.
6. \_\_\_\_\_; EVANS, Stuart. Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship. **California Management Review**, v. 37, n. 3, p. 62-89, 1995.
7. BARONCELLI, Alessandro. Telecom Itália: merging five companies into one. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 377-395, 1998.
8. BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.1, p. 147-178, 1999.
9. BLAU, Peter. **Bureaucracy in modern society**. New York: Random House, 1956.
10. \_\_\_\_\_. **On the nature of organizations**. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, 1983.

11. BOJE, David M. On being postmodern in the academy: an interview with Stewart Clegg. **Journal of Management Inquiry**. v.2, n.2, p. 191-200, 1993.
12. BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.
13. BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
14. CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
15. CIBORRA, Cláudio U. The platform organization: recombining strategies, structures and surprise. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 103-118, 1996.
16. CLEGG, Stewart. **Modern organizations**: organization studies in the postmodern world. London: Sage Publications, 1990.
17. \_\_\_\_\_. **Weber and Foucault: social theory for the study of organizations**. Organization, v.1, 1994.
18. COHEN, Susan G. New approaches do teams and teamwork. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Organizing for the future**: the new logic for managing complex organizations. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 1993.
19. COHEN, Susan G.; MANKIN, Don. The changing nature of work: managing the impact of information technology. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization**: crafting winning capabilities in a dynamic world. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
20. COLLINS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Creating corporate advantage. **Harvard Business Review**, May-June, p. 71-83, 1998.



21. COOPER, Robert. Modernism, post modernism and organizational analysis 3: the contribution of Jacques Derrida. **Organization Studies**, v.9, n. 1, 1989.
22. COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. **Organization Studies**, v.9, n.1, p. 91-112, 1988.
23. CRAIG, Tim. Achieving innovation through bureaucracy: lessons from the Japanese brewing industry. **California Management Review**, v. 38,n. 1, p. 08-35, Fall, 1995.
24. DAFT, Richard L.; LEWIN, Arie Y. Where are the theories for the “new” organizational forms? an editorial essay. **Organization Science**, v. 4, n.4, p. I-vii, Nov. 1993.
25. DeFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 125-139, 1998.
26. DELBRIDGE, Nick. Surviving Jit: control and resistance in a Japanese transplant. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 6, p. 803-817, Nov. 1995.
27. DELLAGNELO, Eloise H. L. Flexibilidade, mudança tecnológica e divisão do trabalho nas organizações. In: REUNIÃO ANNUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador, set., 1993. **Anais...** Belo Horizonte, p. 117-131, 1993.
28. DENNARD, Linda E. The democratic potential in the transition of postmodernism; from critique to social evolution. **American Behavioral Scientist**, v.41, n.1, p. 148-162, 1997.
29. DiBELLA, Anthony; NEVIS, Edwin C.; GOULD, Janet M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.

30. DOLL, Wj.; VONDEREMBSE, Ma. The evolution of manufacturing systems: towards the post-industrial enterprise. **Omega**, v. 19, n. 5, 1991.
31. EBOLI, Marisa Pereira. Modernidade na gestão de bancos. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 40-51, 1997.
32. EDWARDS, Paul; COLLINSON, Margaret; REES, Chris. The determinants of employee responses to total quality management: six case studies. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 449-475, 1998.
33. ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
34. FARMER, David Jonh. Derrida, deconstruction, and public administration. **American Behavioral Scientist**, v.41, n.1, Sept., 1997.
35. FINEGOLD, David. The new learning partnership: sharing responsibility for building competence. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization**: crafting winning capabilities in a dynamic world. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
36. FINEGOLD, David; LAWLER III, Edward L.; LEDFORD JR., Gerald E. Organizing for competencies and capabilities: bridging from strategy to effectiveness. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization**: crafting winning capabilities in a dynamic world. San francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
37. FOX, Charles; MILLER, Hugh T. Theoretical underpinnings of discourse theory: phenomenology constructivism, structuration theory, and energy fields. In: \_\_\_\_\_. **Postmodern public administration**: toward Discourse. London: Sage, 1996.
38. \_\_\_\_\_. The depreciating public policy discourse. **American Behavioral Scientist**, v.41, n.1, p. 64-89, 1997.

39. GALBRAITH, Jay R. Designing the networked organization: leveraging size and competencies. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization**: crafting winning capabilities in a dynamic world. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
40. GERGEN, Kenneth J. Organization theory in postmodern era. In: REED, Michael; HUGUES, Michael. **Rethinking organizations**: new directions in organization theory and analysis. London: Sage, 1992.
41. GERGEN, Kenneth; THATCHENKERY, Tojo Joseph. Organization science as social construction: postmodern potentials. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.32, n.4, p. 356-377, 1996.
42. GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Nacional, 1979.
43. GOULDNER, Alvin. **Patens of industrial bureaucracy**. New York: The Free Press, 1954
44. GRANDORI, Anna. **Inventing effective organization forms**. Trabalho apresentado no 11th EGOS Colloquium. Paris, 6/8 jul. 1993.
45. HALL, Richard H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
46. HASSARD ,John. Postmodernism and organizational analysis: an overview. In: HASSARD, John; PARKER, Martin. **Postmodernism and organizations**. London: Sage Publications, 1993.
47. HEYDEBRAND, Wolf V. New organizational forms. **Work and Occupations**. v.16, n.3, p. 323-357, 1989.

48. HUBER, George P.; GLICK, William H. **Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1995.
49. HUMPHREY, John. The adoption of Japanese management techniques in Brazilian industry. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 6, p. 767-787, Nov. 1995.
50. JOHNSON, Simon; KOTCHEN, David T.; LOVEMAN, Gary. How one Polish shipyard became a market competitor. **Harvard Business Review**, I. 6, p. 53-72, 1995.
51. JUN, Jong S.; RIVERA, Mario A. The paradox of transforming public administration; modernity versus postmodernity arguments – **American Behavioral Scientist**, v.41, n.1, p. 132-147, 1997.
52. KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v.85, n.5, p. 1145-1179, 1980.
53. KENNEDY, Carol. The roadmap to success: how Gerhard Schulmeyers changed the culture at Siemens Nixdorf. **Long Range Planning**, v. 31, n. 2, p. 262-271, 1998.
54. KENNELLY, Martin; FLORIDA, Richard. The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: autos and electronics. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 6, p. 789-802, Nov. 1995.
55. KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1979.
56. KOLODNY, Harvey; LIU, Michel; STYMNE, Bengt; DENIS, Hélène. New technology and the emerging organizational paradigm. **Human Relations**, v. 49, n. 12, p. 1457-1487, 1996.
57. LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral**. São Paulo: Atlas, 1992.

58. LAWLER III, Edward E.; FINEGOLD, David; CONGER, Jay A. Corporate boards: developing effectiveness at the top. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
59. LAWLER III, Edward; MOHRMAN, Susan Albers. Employee involvement, reengineering, and TQM: focusing on capability development. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
60. LEDFORD Jr., Gerald E. Employee involvement: lessons and predictions. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 1993.
61. LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1973.
62. LEWIN, Arie Y.; STEPHENS, Carroll U. Designing postindustrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, George P.; GLICK, William H. **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995.
63. LOIOLA, Elisath. Estratégias de reestruturação na indústria de laticínios: os exemplos da Nestlé, Parmalat e Danone. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, [CD Rom], Foz do Iguaçu (PR), 27 a 30 de set. 1998, **Anais...**, 1998 v. Organizações/Estratégia.
64. LOWE, James; DELBRIDGE, Rick; OLIVER, Nick. High-performance manufacturing: evidence from the automotive components industry. **Organization Studies**, v. 18, n. 5, p. 783-798, 1997.

65. MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 11, p.77-104, Jan/Abr 1998.
66. MANKIN, Dom; COHEN, Susan G.; BIKSON, Tora K. Teams and technology: extending the power of collaboration. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
67. MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
68. MCKELVEY, Bill. **Organizational systematics, taxonomy, evolution, classification**. Berkeley: Univ. of California Press, 1982.
69. MERTON, Robert. Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**. n.18, 1940.
70. MOHRMAN, Allan M.; LAWLER III, Edward E. Human resource management: building a strategic partnership. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 1993.
71. MORGAN, G. **Images of organization**. Newbury Park, CA: Sage, 1986.
72. MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luis C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. Ed. Brasiliense, 1991.
73. MOUZELIS, Nicos P. **Organization and bureaucracy: an analysis of modern theories**. Chicago, Illinois: Aldine Publishing Company, 1969.
74. NEVIS, Edwin C.; DiBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, p. 73-85, Winter, 1995.

75. NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 14-37, Nov./Dec. 1991.
76. \_\_\_\_\_, KONNO, Noboru. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
77. NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. **Handbook of organizational design: adapting organizations to their environments**. Oxford: Oxford University Press, 1984.
78. OLIVEIRA, Miriam, DALCUL, Ane Lise P. da C.; RUAS, Roberto. Organização do trabalho: estudo de caso da construção civil de Santa Maria/RS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XX, 23 a 25 de set. 1996, **Anais...** Belo Horizonte, 1996, vol. Organizações.
79. PARKER, Martin. Post-modern organizations or postmodern organization theory? **Organization Studies**, v.13, n.1, p. 35-54, 1992.
80. PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
81. PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. United States: Warner Books, 1993.
82. PFEFFER, Jeffrey. **New directions for organization theory**. New York: Oxford University, 1997.
83. PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. United States: Basic Books, 1984.
84. PROKESCH, Steven E. Competing on customer service: an interview with British Airways' Sir Colin Marshall. **Harvard Business Review**, I. 6, p. 101-116, 1995.

85. RAMOS, Alberto Guerreiro. **The new science of organizations: a reconceptualization of the wealth of nations.** London: University of Toronto Press, 1984a.
86. \_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, v.18, n.2, p. 03-12, 1984b.
87. RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quartely**, v. 25, p. 01-17, March, 1980.
88. REED, Michael. Introduction. In: REED, Michael e HUGHES, Michael. **Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis.** London: Sage Publications, 1993.
89. \_\_\_\_\_. Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis. **Organization Studies**, v.17, n.4, 1996.
90. RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.
91. ROMANELLI, Elaine. The evolution of new organizational forms. **Annual Review of Sociology**, v.17, p. 79-103, 1991.
92. ROUANET, Sérgio. **As razões do iluminismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
93. SCHWANINGER, Markus. Vencendo a complexidade: um conceito de fitness organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 06-15, 1998.
94. SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, p. 18-30, 1997a.



95. \_\_\_\_\_. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997b.
96. STODDARD, Donna B.; JARVENPAA, Sirkka L.; LITTLEJOHN, Michael. The reality of business reengineering: Pacific Bell's Centrex Provisioning progress. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 57-76, 1996.
97. SUAREZ, Fernando F.; CUSUMANO, Michael A.; FINE, Charles H. An empirical study of flexibility in manufacturing. **Soan Management Review**, p. 25-32, Fall, 1995.
98. TAPLIN, Ian M. Flexible production, rigid jobs: lessons from the clothing industry. **Work and Occupations**, v. 22, n. 4, p. 412-438, Nov. 1995.
99. THOMPSON, Paul. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, John; PARKER, Martin. **Postmodernism and organizations**. London: Sage Publications, 1993.
100. THOMPSON, Victor A. **Modern organization**. Alabama: The University of Alabama Press, 1977.
101. TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
102. TSOUKAS, Haridimos. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies. **Organization Studies**, v.13, n.4, p. 643-650, 1992.
103. UPTON, David M. What really makes factories flexible? **Harvard Business Review**, I. 4, p. 74-84, , 1995.
104. \_\_\_\_\_. Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility. **Management Science**, v. 43, n. 8, p. 1079-1092, 1997.
105. VAN DE VEN, Andrew H.; FERRY, Diane Ferry. **Measuring and assessing organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1980.

- 106.VICTOR, Bart; STEPHENS, Carroll. The dark side of the new organization forms: an editorial essay. **Organization Science**, v.5, n.4, p. 479-482, 1994.
- 107.VOLBERDA, Henk W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.
- 108.WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- 109.\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.
- 110.\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, v.1, 1991.
- 111.WEIDENBAUM, Murray. The Chinese family business enterprise. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 141-156, Summer, 1996.
- 112.WHITLEY, Richard. The social construction of organizations as markets: the comparative analysis of business recipes. In: REED, Michael; HUGHES, Michael. **Rethinking organization**: new directions in organization theory and analysis. London: Sage Publications, 1992.
- 113.WILKINSON, Barry; MORRIS, Jon; MUNDAY, Max. The iron fist in the velvet glove: management and organization in Japanese manufacturing transplants. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 6, p. 819-830, Nov. 1995.
- 114.WOLLER, Gary M. Public administration and postmodernism; editor's introduction. **American Behavioral Scientist**, v.41, n.1, p. 09-11, 1997.
- 115.WOLLER, Gary M.; PATTERSON, Kelly D. Public administration ethics; a postmodern perspective. **American Behavioral Scientist**, v.41, n.1, p. 103-118, 1997.
- 116.WOOD Jr., Thomaz; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

117. WOODWARD, Joan. **Organização industrial**; teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.
118. YASIN, M. M.; SMALL, M.; WAFA, M. A. An empirical investigation of Jit effectiveness: an organizational perspective. **Omega**, v. 25, n. 4, p. 461-471, 1997.

## **7. ANEXOS**

Tabela 02 - Matriz Análise Casos

| Origem                      | Setor  | Quantidade                         | Empregados                             | Observações                              | Ano/artigo |
|-----------------------------|--|------------------------------------|--|--|------------|
| EEUU Japão, Europa          | Eletrônica                                     | 14                                 |  |  | 1995       |
| EEUU                        | <i>Silicon Valley</i> eletrônica               | Diversas                           |  |  | 1995       |
| Japão                       | Cervejaria                                     | 01                                 |  |  | 1995       |
| Polônia                     | Estaleiro                                      | 01                                 | 2.500                                  |  | 1995       |
| Brasil, França              | Comp. Autom.                                   | 02                                 |  |  | 1995       |
| EEUU                        | Papel  | 02                                 | 1.300/1.500                            |  | 1995       |
| Inglaterra                  | Aviação  | 01                                 |  |  | 1995       |
| Japão Transpl.              | Auto/Eletrônica                                | 02                                 |  |  | 1995       |
| Jap. Trans / Engl.          |  | 01                                 | 100                                    |  | 1995       |
| Jap tran / País de Gales    |  | 22                                 |  |  | 1995       |
| EEUU, França, Itália        | Financ., eletrônica,<br>eletricidade, automob. | 04                                 |  |  | 1995       |
| Reino Unido                 | Tecnol. Inform.                                | = ou – 20, 16                      | Pequenas                               |  | 1995       |
| EEUU                        | Têxtil/Confec.                                 | 05 fábricas/2 grupos<br>individual | 700, 900 grupos<br>250, 300, 80 indiv. |  | 1995       |
| França,<br>Canadá<br>Suécia | Alimentos<br>Bancário/ financ.<br>Eletrônica   | 12                                 | 12 a 600 (times)<br>20 a 250(produção) | Unidades de prod. e times<br>de projetos | 1996       |
| Brasil                      | Const. Civil                                   | 06                                 | 03 c/ +50<br>03 c/ - 50                | Só 1 caso forma org.<br>alternativa      | 1996       |

|                             |   |                                      |                                      |  |      |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--|------|
| EEUU                        | Telefonia                                       | 01                                   |                                      | Pacific Bell, reeng. no centro atend. cliente  | 1996 |
| China                       | Banco, plástico, arroz, ....., eletrícid.,..... | Diversas                             |                                      |  | 1996 |
| Itália                      | Comput.<br>(sist. integrados)                   | 01                                   |                                      | Olivetti                                       | 1996 |
| Itália                      | Automob. /Fiat                                  | 01                                   | 3000 gerentes e profs.               | Depto de engh.                                 | 1996 |
| EEUU                        | Financeiro                                      | 01                                   |                                      | MIC - Fundo Investimento                       | 1996 |
| França                      | Equip. eletrônicos, sist., serviços             | 01                                   |                                      | Motorola                                       | 1996 |
| EEUU                        | Armamento                                       | 01                                   |                                      | Fusão  | 1997 |
| Brasil                      | Bancário  | 01                                   | 500 func.<br>60 gerentes             | Outros bancos estudados só 1 c/ caract. avanç. | 1997 |
| Brasil                      | Escola, produtora de arte e clínica             | 01                                   | 50 (total)                           | Casa Via Magia                                 | 1997 |
| Brasil                      | Clínica, editora                                | 01                                   | 1 sub. :10 pessoas<br>1 sub. :2 + 15 | Espaço Lumiar<br>(psicoterap, med. Natur.)     | 1997 |
| Japão, USA, França, Espanha | Componentes autom.                              | 5,3,3,2                              |                                      | Assento, pneus, exaustores                     | 1997 |
| EEUU                        | Papel   | 11companies<br>54 fábr. de conversão |                                      | David Upton mesmo autor 1995                   | 1997 |

|             |   |   |                   |   |      |
|-------------|---|---|-------------------|---|------|
| EEUU        | Diversos<br>Plástico, eletrôn., autom.                      | 130                                     |                   | Estudo inicial c/<br>700,somente 130 retorno                          | 1997 |
| Brasil      | Laticínios  | 03                                      |                   | Nestlé, Parmalat e<br>Danone/Estratégia                               | 1998 |
| Brasil      | Saúde e Lazer   | 04 empresas<br>1 Holding                |                   | Empresa alemã   | 1998 |
| EEUU        | cinematográfico   | 01 projeto                              |                   |   | 1998 |
| Japão       | Freezers industriais  | 03                                      |                   | Sharp, Toshiba, Maekawa<br>Seisakusho unidades de<br>prod. de conhec. | 1998 |
| Reino Unido | Dif. Setores<br>Financeiro, aço                             | 06 estudadas,02 com maior<br>aceit. TQM | 1 delas c/ 35.000 | Halifax Building, Shatton<br>Works, unidades c/ TQM                   | 1998 |
| EEUU        | Astes p/ cortinas, prod.<br>“faça você mesmo”               | 01                                      |                   | Newel, aquisições depois<br>de 67 coerentes com visão<br>inicial      | 1998 |
| EEUU        | Telev., vídeo, comunic,<br>sistemas audio, sist.<br>Inform. | 01                                      |                   | Sharp. Corp., linha<br>coerente com sua<br>competência principal      | 1998 |
|             | Proteção fogo, prod.,<br>medicos, technol.,                 | 01 grupo<br>06 empresas                 |                   |   | 1998 |

|          |                         |                 |                                    |                                      |      |
|----------|-------------------------|-----------------|------------------------------------|--------------------------------------|------|
|          | empact. Mat.,           |                 |                                    |                                      |      |
| Alemanha | Sistemas de informações | 01              |                                    | Siemens Nixdorf,<br>mudança cultural | 1998 |
| Itália   | Telecomunic             | 01 (fusão de 5) | 87.960; 22.900; 199,<br>9.141, 848 | (Empregados antes da<br>aquisição)   | 1998 |

Fonte:Dados Coletados



Tabela 03 - MATRIZ ANÁLISE TECNOLOGIA - Modo de Produção

| Ano/artigo | Processo |    | Massa |    | Grandes lotes |    | Pequenos lotes |    | Unitário | Empresa              |
|------------|----------|----|-------|----|---------------|----|----------------|----|----------|----------------------|
| 1995       |          |    |       |    |               |    | X              |    |          | 14 Electronics Firms |
| 1995       |          |    |       |    |               |    | X              |    | X        | Silicon V.           |
| 1995       | X        |    |       |    |               |    |                |    |          | Cervejaria           |
| 1995       |          |    |       |    |               |    |                |    | X        | Estaleiro            |
| 1995       |          |    |       |    |               |    | X              |    |          | Br/Fr Jit            |
| 1995       |          |    |       |    |               |    | X              |    |          | Paper                |
| 1995       |          | X  |       |    |               |    |                |    |          | Auto pl. Jap.        |
| 1995       |          |    |       |    |               | X  |                |    |          | Electr.Jap           |
| 1995       |          |    | X     |    |               |    |                |    |          | Electr Jap Engl      |
| 1995       |          |    |       |    | X             |    |                |    |          | Jap Wales            |
| 1995       |          |    |       |    |               |    |                | X  |          | MIC                  |
| 1995       |          |    |       |    |               |    |                | X  |          | UK Electr            |
| 1995       |          |    |       |    | X             |    |                |    |          | Têxtil               |
|            |          |    |       |    |               |    |                |    |          |                      |
| 1996       | X        |    |       |    |               |    |                |    |          | Alimentos            |
| 1996       |          |    |       | X  |               |    |                |    |          | Electronics          |
| 1996       |          |    |       |    |               |    |                | X  |          | Bancário             |
| 1996       |          |    |       |    |               |    |                |    | X        | Const. Civil         |
| 1996       |          |    |       |    |               |    | X              |    |          | Pacif Bell           |
| 1996       |          |    | X     |    | X             |    | X              |    |          | Chinense             |
| 1996       |          |    |       |    |               | X  |                |    |          | Olivetti             |
| 1996       |          |    |       |    | X             |    |                |    | X        | Fiat                 |
| 1996       | X        |    |       |    |               |    |                |    |          | Electricité          |
|            |          |    |       |    |               |    |                |    |          |                      |
| 1997       |          |    |       |    |               |    | X              |    | X        | Armam.               |
| 1997       |          |    |       |    |               |    | X              |    | X        | Substantivas         |
| 1997       |          |    |       | X  |               |    |                |    |          | Auto Jap/ US/FR      |
| 1997       |          |    |       |    |               |    |                |    |          | Jit                  |
| 1998       |          |    |       |    | X             |    |                |    |          | Laticínios           |
| 1998       |          |    |       |    |               |    | X              |    | X        | Lazer/Saúde          |
| 1998       |          |    |       |    |               |    |                |    | X        | Film                 |
| 1998       |          |    |       |    | X             |    |                |    |          | Sharp/Toshiba        |
| 1998       |          |    |       |    | X             |    |                |    |          | Faça você mesmo      |
| 1998       |          |    |       |    | X             |    |                |    |          | Tyco                 |
| 1998       |          |    |       |    | X             |    | X              |    |          | Siemens              |
| 1998       |          |    |       |    |               | X  |                |    |          | Telecom              |
|            |          |    |       |    |               |    |                |    |          |                      |
| Total      | 03       | 01 | 02    | 02 | 09            | 03 | 10             | 03 | 08       | Total                |

Fonte: Dados coletados

Tabela 04 - MATRIZ ANÁLISE TECNOLOGIA - Arranjo Físico

| Ano/artigo | Linha |  | Grupo |    | Funcional |  | Estação trabalho | Empresa             |
|------------|-------|--|-------|----|-----------|--|------------------|---------------------|
| 1995       | X     |  |       |    |           |  |                  | 14 Electronics      |
| 1995       |       |  |       |    |           |  |                  | Silicon V.          |
| 1995       |       |  |       |    |           |  |                  | Cervejaria          |
| 1995       | X     |  |       |    |           |  |                  | Estaleiro           |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Brasil JIT          |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Br/Fr JIT           |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Paper               |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Eletr. JAP          |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Eletr. JAP<br>Engl. |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | JAP /Gales          |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Fiat                |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | UK Electron.        |
| 1995       |       |  | X     |    |           |  |                  | Têxtil              |
|            |       |  |       |    |           |  |                  |                     |
| 1996       |       |  |       | X  |           |  |                  | Bancário            |
| 1996       |       |  | X     |    |           |  |                  | Const. Civil        |
| 1996       |       |  | X     |    |           |  | X                | Pac Bell            |
| 1996       |       |  |       |    |           |  |                  | Chinese             |
| 1996       |       |  | X     |    | X         |  |                  | Olivetti            |
| 1996       |       |  |       |    |           |  | X                | MIC                 |
| 1996       |       |  |       |    | X         |  |                  | Electricité         |
| 1996       |       |  |       |    |           |  |                  | Motorola            |
|            |       |  |       |    |           |  |                  |                     |
| 1997       |       |  | X     |    |           |  | X                | Subst.              |
| 1997       | X     |  | X     |    |           |  |                  | Auto<br>Jap/USA/FR  |
| 1997       |       |  | X     |    |           |  |                  | JIT                 |
|            |       |  |       |    |           |  |                  |                     |
| 1998       |       |  | X     |    |           |  |                  | Film                |
| 1998       |       |  | X     |    |           |  |                  | Sharp/Tosh.         |
|            |       |  |       |    |           |  |                  |                     |
|            | 02    |  | 17    | 01 | 02        |  | 03               | Total               |

Fonte: Dados coletados

Tabela 05 - MATRIZ ANÁLISE TECNOLOGIA - Meios de transformação

| Ano/artigo | Especializado |    | Multipropósito |    | Universal | Empresa           |       |
|------------|---------------|----|----------------|----|-----------|-------------------|-------|
| 1995       |               |    | X              |    |           | 14 Eletronics     |       |
| 1995       |               |    |                | X  |           | Silicon V.        |       |
| 1995       |               |    | X              |    |           | Cervejaria        |       |
| 1995       | X             |    |                |    |           | Estaleiro         |       |
| 1995       |               |    | X              |    |           | Brasil JIT        |       |
| 1995       |               |    | X              |    |           | Br/Fr Jit         |       |
| 1995       |               | X  |                | X  |           | Paper             |       |
| 1995       | X             |    |                |    |           | Electr jap.Engl.  |       |
| 1995       |               |    | X              |    |           | UK Electron       |       |
|            |               |    |                |    |           |                   |       |
| 1996       |               |    | X              |    |           | Alimentos         |       |
| 1996       |               |    | X              |    |           | Eletronics        |       |
| 1996       |               | X  |                |    |           | Bancário          |       |
| 1996       | X             |    |                |    |           | Constr. Civil     |       |
| 1996       |               |    | X              |    | X         | Pac Bell          |       |
| 1996       |               |    |                |    | X         | Olivetti          |       |
| 1996       | X             |    |                |    |           | Fiat              |       |
| 1996       |               |    | X              |    |           | Mic               |       |
| 1996       | X             |    |                |    |           | Electricité       |       |
|            |               |    |                |    |           |                   |       |
| 1997       |               |    | X              |    |           | Bancos            |       |
| 1997       |               |    |                | X  |           | Substantivas      |       |
| 1997       |               |    | X              |    |           | Auto Jap/USA/FR.  |       |
|            |               |    |                |    |           |                   |       |
| 1998       |               |    | X              |    |           | Lazer/Saúde       |       |
| 1998       | X             |    |                |    |           | Film              |       |
| 1998       | X             |    | X              |    |           | Sharp/ Toshiba... |       |
| 1998       |               |    | X              |    |           | TQM Reino Unido   |       |
| 1998       |               |    | X              |    |           | Faça você mesmo   |       |
| 1998       | X             |    |                |    |           | Telecom           |       |
|            |               |    |                |    |           |                   |       |
|            | 05            | 03 | 02             | 15 | 03        | 02                | Total |

Fonte: Dados coletados

Tabela 06 - MATRIZ ANÁLISE TECNOLOGIA - Repertório Produção Operacional

| Ano/artigo | Limitado |    | Extenso | Empresa           |    |       |
|------------|----------|----|---------|-------------------|----|-------|
| 1995       |          |    | X       | Silicon V.        |    |       |
| 1995       | X        |    |         | Cervejaria        |    |       |
| 1995       | X        |    |         | Estaleiro         |    |       |
| 1995       |          | X  |         | Brasil JIT        |    |       |
| 1995       |          |    | X       | Br/Fr Jit         |    |       |
| 1995       | X        |    | X       | Paper             |    |       |
| 1995       |          | X  |         | Auto plant jap    |    |       |
| 1995       |          | X  |         | Electr. Pl. Jap   |    |       |
| 1995       | X        |    |         | Electr. Jap Engl. |    |       |
| 1995       | X        |    |         | Jap./ Gales       |    |       |
| 1995       |          |    | X       | UK Electronics    |    |       |
| 1995       | X        |    |         | Têxtil            |    |       |
|            |          |    |         |                   |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Alimentos         |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Electronics       |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Bancário          |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Construção Civil  |    |       |
| 1996       | X        |    | X       | Pac Bell          |    |       |
| 1996       |          | X  |         | Chinese           |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Olivetti          |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Fiat              |    |       |
| 1996       |          |    | X       | MIC               |    |       |
| 1996       | X        | X  | X       | Electricité       |    |       |
| 1996       |          |    | X       | Motorola          |    |       |
|            |          |    |         |                   |    |       |
| 1997       |          |    | X       | Armamento         |    |       |
| 1997       |          |    | X       | Bancos            |    |       |
| 1997       |          |    | X       | Substantivas      |    |       |
| 1997       |          | X  |         | Jit               |    |       |
|            |          |    |         |                   |    |       |
| 1998       |          | X  |         | Laticínios        |    |       |
| 1998       |          |    | X       | Lazer/ Saúde      |    |       |
| 1998       | X        |    | X       | Film.             |    |       |
| 1998       | X        |    | X       | Sharp/Thoshiba    |    |       |
| 1998       |          |    | X       | TQM Reino Unido   |    |       |
| 1998       | X        |    | X       | Faça você mesmo   |    |       |
|            |          |    |         |                   |    |       |
|            | 10       | 01 | 07      | 07                | 15 | Total |

Fonte: Dados coletados

Tabela 07 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Forma organizacional básica - Meios de agrupamento

| Funcional |  | Divisional<br>Prod./serviço |    | Divisional<br>Mercado alvo |  | Matriz | Empresa /Ano artigo  |
|-----------|--|-----------------------------|----|----------------------------|--|--------|----------------------|
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Cervej. 1995         |
|           |  |                             | X  |                            |  |        | Silicon V. 1995      |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Estaleiro 1995       |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Jap. Jit Br. 1995    |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Br/fr 1995           |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Paper 1995           |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Aéreo 1995           |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Auto pl. 1995        |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Jap. Pl. Engl. 1995  |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Jap. Wales 1995      |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Motorola 1995        |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Fiat 1995            |
|           |  |                             | X  |                            |  | X      | UK Electron 1995     |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Têxtil 1995          |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Constr. Civil 1996   |
|           |  | X                           |    | X                          |  |        | Pac Bell 1996        |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Chinese 1996         |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Olivetti 1996        |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Mic 1996             |
| X         |  |                             |    | X                          |  |        | Electrecité 19996    |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Merger 1997          |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Subst. 1997          |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Auto Jap/US 1997     |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Jit. 1997            |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Laticínios 1998      |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Saúde/Lazer 1998     |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Film                 |
| X         |  | X                           |    | X                          |  |        | Sharp/ Tosh. 1998    |
|           |  |                             | X  |                            |  |        | Reino Unido1998      |
| X         |  | X                           |    |                            |  |        | Do it yourself. 1998 |
| X         |  |                             |    |                            |  |        | Sharp. 1998          |
|           |  | X                           |    |                            |  |        | Tyco 1998            |
|           |  |                             |    |                            |  | X      | Siemens 1998         |
| X         |  |                             |    | X                          |  |        | Telecom 1998         |
| 20        |  | 19                          | 03 | 04                         |  | 02     | Total                |

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 08 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Forma organizacional básica - Níveis hierárquicos

| Muitos/alta |   | Poucos/achatada | Empresa/Ano artigo    |
|-------------|---|-----------------|-----------------------|
|             |   | X               | Silicon V. 1995       |
|             | X |                 | Estaleiro 1995        |
|             | X |                 | Br/ Fr 1995           |
|             |   | X               | Auto plantas 1995     |
| X           |   |                 | Electronics 1995      |
|             | X |                 | Jit transp Engl. 1995 |
|             | X |                 | Wales 1995            |
|             |   | X               | UK Electronics 1995   |
|             |   |                 |                       |
|             |   | X               | Alimentos 1996        |
|             | X |                 | Electronics 1996      |
|             | X |                 | Contr. Civil 1996     |
|             |   | X               | Chinese 1996          |
|             |   | X               | Olivetti 1996         |
|             |   | X               | MIC 1996              |
|             |   |                 |                       |
|             |   | X               | Merger 1997           |
|             |   | X               | Banco 1997            |
|             |   | X               | Subst. 1997           |
|             |   |                 |                       |
|             |   | X               | Laticínios 1998       |
|             |   | X               | Film 1998             |
|             |   | X               | Siemens 1998          |
|             |   | X               | Telecom 1998          |

|    |    |    |    |       |
|----|----|----|----|-------|
| 01 | 06 | 02 | 12 | Total |
|----|----|----|----|-------|

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 09 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Forma organizacional básica -Funcionalização

|      |    |       |                       |    |       |
|------|----|-------|-----------------------|----|-------|
| Alta |    | Baixa | Empresa /Ano artigo   |    |       |
| X    |    | X     | Silicon V. 1995       |    |       |
| X    |    |       | Cervejaria 1995       |    |       |
| X    |    |       | Estaleiro 1995        |    |       |
|      | X  |       | Jap. Brasil 1995      |    |       |
|      | X  |       | Br/Fr 1995            |    |       |
|      | X  |       | Paper 1995            |    |       |
|      |    | X     | Auto pl. 1995         |    |       |
| X    |    |       | Electronics 1995      |    |       |
| X    |    |       | Jit. England 1995     |    |       |
| X    |    |       | Jap Wales 1995        |    |       |
|      | X  | X     | MIC 1995              |    |       |
| X    | X  |       | Electrecité1995       |    |       |
|      |    | X     | UK Electronics 1995   |    |       |
| X    |    |       | Têxtil 1995           |    |       |
|      |    |       |                       |    |       |
|      |    | X     | Alimentos 1996        |    |       |
|      |    | X     | Electron 1996         |    |       |
|      | X  |       | Financeiro 1996       |    |       |
| X    |    |       | Const. Civil 1996     |    |       |
|      | X  |       | Pac Bell 1996         |    |       |
|      | X  |       | Chinese 1996          |    |       |
|      | X  |       | Olivetti 1996         |    |       |
| X    |    |       | Fiat 1996             |    |       |
| X    |    |       | Motorola 1996         |    |       |
|      |    |       |                       |    |       |
|      | X  |       | Merger 1997           |    |       |
|      |    | X     | Subst. 1997           |    |       |
|      | X  |       | Auto jap/ US/ ...1997 |    |       |
|      | X  |       | Jit 1997              |    |       |
|      |    |       |                       |    |       |
| X    |    |       | Laticínios 1998       |    |       |
| X    |    |       | Saúde Lazer 1998      |    |       |
| X    |    |       | Film 1998             |    |       |
| X    |    |       | Sharp/Toshiba... 1998 |    |       |
|      |    | X     | TQM Reino Unido 1998  |    |       |
|      |    | X     | Do it yourself 1998   |    |       |
| X    |    |       | Siemens 1998          |    |       |
| X    |    |       | Telecom 1998          |    |       |
|      |    |       |                       |    |       |
| 06   | 08 | 03    | 12                    | 09 | Total |

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 10 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Sistema de Planejamento e Controle

| Elaborado   |   |   | Rudimentar | Empresa/Ano artigo      |
|-------------|---|---|------------|-------------------------|
| X           |   |   |            | 14 Electronics 1995     |
|             |   | X |            | Silicon 1995            |
| X           |   |   |            | Cervejaria 1995         |
| X           |   |   |            | Jit Brasil 1995         |
|             | X |   |            | BR/FR 1995              |
| X           |   |   |            | Aéreo 1995              |
|             |   |   | X          | Auto plants 1995        |
| X           |   |   |            | Jap. Englant. Jit. 1995 |
| X           |   |   |            | Jap. Wales 1995         |
| X           |   |   | X          | MIC 1995                |
| X           |   |   | X          | Motorola 1995           |
| X           |   |   |            | Fiat 1995               |
|             |   |   | X          | UK Electronics 1995     |
| X           |   |   |            | Têxtil 1995             |
|             |   |   |            |                         |
|             | X |   |            | Financeiro 1996         |
|             | X |   |            | Contr. Civil 1996       |
| X           |   |   |            | Pac Bell 1996           |
|             |   | X |            | Chinese 1996            |
|             |   |   | X          | Olivetti 1996           |
| X           |   |   |            | Electrecité 1996        |
|             |   |   |            |                         |
| X           |   |   |            | Merger 1997             |
| X           |   |   |            | Banco 1997              |
|             |   |   | X          | Subst. 1997             |
| X           |   |   |            | Auto Jap/ US ...1997    |
|             |   |   | X          | Paper 1997              |
| X           |   |   |            | Jit 1997                |
|             |   |   |            |                         |
| X           |   |   |            | Laticínios 1998         |
| X           |   |   |            | Saúde/Lazer 1998        |
|             |   | X |            | Film. 1998              |
|             | X |   |            | Sharp/ Toshiba 1998     |
|             | X |   |            | Reino Unido TQM 1998    |
| X           |   |   |            | Do it yourself 1998     |
|             |   |   | X          | Tyco 1998               |
| X           |   |   |            | Siemens 1998            |
| X           |   |   |            | Telecom 1998            |
|             |   |   |            |                         |
| 18 03 05 03 |   |   | 05 03      | Total                   |

Fonte:Dadoscoletados



Tabela 11 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Processos de Regulação - Especialização

| Amplitude |    |       | Profundidade |    |          | Intercamb. |    |      | Empresa            |    |       |
|-----------|----|-------|--------------|----|----------|------------|----|------|--------------------|----|-------|
| Estreita  |    | Ampla | Simples      |    | Complexa | Baixa      |    | Alta | Ano/artigo         |    |       |
|           |    | X     |              |    |          |            |    | X    | 14 Elettron 1995   |    |       |
|           |    | X     |              |    | X        |            |    |      | Silicon 1995       |    |       |
|           |    | X     |              |    |          |            |    | X    | Cervej. 1995       |    |       |
| X         |    |       |              |    |          |            |    |      | Estaleiro 1995     |    |       |
|           | X  |       |              | X  |          |            | X  |      | Jit Brasil 1995    |    |       |
|           |    | X     |              | X  |          |            |    | X    | BR/FR 1995         |    |       |
| X         |    | X     |              |    | X        | X          |    |      | Paper 1996         |    |       |
|           |    |       |              | X  |          |            |    |      | Aéreo 1995         |    |       |
|           |    | X     |              | X  |          |            |    | X    | Auto 1995          |    |       |
|           | X  |       |              |    |          |            | X  |      | Elettron 1995      |    |       |
| X         |    |       | X            |    |          |            | X  |      | Jap Engl Jit 1995  |    |       |
| X         |    |       | X            |    |          |            | X  |      | Jap Wales 1995     |    |       |
|           |    | X     |              |    | X        |            |    | X    | MIC 1995           |    |       |
| X         |    |       |              |    | X        | X          |    |      | Fiat 1995          |    |       |
|           |    | X     |              |    | X        |            |    | X    | UK Electron 1995   |    |       |
| X         |    |       |              |    | X        |            |    |      | Têxtil 1995        |    |       |
|           |    |       |              |    |          |            |    |      |                    |    |       |
|           |    | X     |              |    |          |            |    | X    | Alimentos 1996     |    |       |
|           | X  |       |              |    |          |            |    |      | Electron 1996      |    |       |
|           | X  |       |              |    |          |            |    |      | Financ. 1996       |    |       |
|           | X  |       |              | X  |          |            | X  |      | Constr. Civil 1996 |    |       |
|           |    | X     |              | X  |          |            |    |      | Pac Bell 1996      |    |       |
|           |    | X     | X            |    |          | X          |    |      | Chinese 1996       |    |       |
|           |    | X     |              |    |          | X          |    |      | Olivetti 1996      |    |       |
| X         |    | X     |              | X  |          | X          |    |      | Electricite 1996   |    |       |
|           |    |       |              |    |          |            |    |      |                    |    |       |
|           |    | X     |              | X  |          |            |    |      | Merger 1997        |    |       |
|           |    |       |              |    | X        |            |    |      | Banco 1997         |    |       |
|           |    | X     |              |    | X        |            |    | X    | Subst. 1997        |    |       |
|           |    |       |              | X  |          |            |    |      | Auto Jap/US 1997   |    |       |
|           |    | X     |              |    |          |            | X  |      | Jit 1997           |    |       |
|           |    |       |              |    |          |            |    |      |                    |    |       |
| X         |    |       |              |    | X        | X          |    |      | Film 1998          |    |       |
|           |    | X     |              |    | X        |            |    | X    | Sharp/Tosh. 1998   |    |       |
|           |    |       |              |    |          |            |    | X    | Reino Unido 1998   |    |       |
|           |    | X     |              |    | X        |            |    |      | Siemens 1998       |    |       |
|           |    |       |              |    |          |            |    |      |                    |    |       |
| 06        | 02 | 05    | 03           | 15 | 03       | 09         | 11 | 06   | 06                 | 10 | Total |

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 12 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Processo de Regulação - Regulação do Comportamento

| Padronização |    |       | Formalização |    |       | Treinamento e Educação |    |              |  | Empresa  |                     |
|--------------|----|-------|--------------|----|-------|------------------------|----|--------------|--|----------|---------------------|
| Alta         |    | Baixa | Alta         |    | Baixa | Rotineiro              |    | Profissional |  | Artífice | Ano/artigo          |
|              |    | X     |              |    | X     |                        |    | X            |  |          | Silicon V 1995      |
|              |    |       | X            |    |       |                        |    |              |  |          | Cervejaria 1995     |
| X            |    |       | X            |    |       |                        | X  |              |  |          | Br. Jit 1995        |
| X            |    |       |              |    |       |                        | X  |              |  |          | Br/Fr 1995          |
| X            |    |       |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Paper 1995          |
| X            |    |       |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Aéreo 1995          |
|              |    |       |              | X  |       |                        | X  |              |  |          | Auto pl. 1995       |
|              |    |       | X            |    |       |                        |    |              |  |          | Electronics 1995    |
| X            |    |       | X            |    |       | X                      |    |              |  |          | Jit Engl. 1995      |
| X            |    |       | X            |    |       | X                      |    |              |  |          | Wales 1995          |
| X            |    | X     |              |    | X     |                        |    | X            |  |          | MIC 1995            |
| X            |    |       | X            | X  |       |                        |    | X            |  |          | Motorola 1995       |
| X            |    |       | X            |    |       |                        | X  | X            |  |          | Electrecité1995     |
|              |    | X     | X            |    |       |                        |    | X            |  |          | Fiat 1995           |
|              |    | X     |              |    | X     |                        |    |              |  |          | UK Eletron. 1995    |
| X            |    |       |              | X  |       | X                      |    |              |  |          | Têxtil 1995         |
|              | X  |       |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Alimentos 1996      |
|              | X  |       |              |    |       |                        |    |              |  |          | Eletronic 1996      |
| X            |    |       |              | X  |       |                        |    |              |  |          | Financeiro 1996     |
| X            |    |       |              | X  |       |                        |    | X            |  |          | Const. Civil 1996   |
|              | X  |       |              |    | X     | X                      |    |              |  |          | Chinese 1995        |
| X            |    |       |              | X  |       |                        |    | X            |  |          | Pac Bell 1996       |
|              |    |       |              |    | X     |                        |    |              |  |          | Olivetti 1996       |
| X            |    |       | X            |    |       |                        |    |              |  |          | Merger 1997         |
| X            |    |       |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Banco 1997          |
|              |    | X     |              |    | X     |                        |    |              |  |          | Subst. 1997         |
| X            |    |       | X            |    |       |                        |    |              |  |          | Auto Jap/US 1997    |
| X            |    |       |              | X  |       |                        | X  |              |  |          | Jit 1997            |
| X            |    |       | X            |    |       |                        |    | X            |  |          | Laticínios 1998     |
|              |    |       |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Lazer/Saúde 1998    |
|              |    |       |              |    | X     |                        |    |              |  | X        | Film 1998           |
|              |    | X     |              |    | X     |                        |    |              |  |          | Sharp/ Tosh. 1998   |
| X            |    | X     |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Reino Unido 1998    |
|              |    |       | X            |    |       |                        |    |              |  |          | Do it yourself 1998 |
| X            |    |       | X            |    |       |                        |    | X            |  |          | Sharp 1998          |
| X            |    |       |              |    | X     |                        |    |              |  |          | Tyco 1998           |
| X            |    |       |              |    |       |                        |    | X            |  |          | Siemens 1998        |
| X            |    |       | X            |    |       |                        |    |              |  |          | Telecon 1998        |
| 09 14        | 02 | 01 07 | 14           | 07 | 09    | 04                     | 05 | 16           |  | 01       | Total               |

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 13 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Processos de regulação - Regulação de ajustes mútuos

| Dispositivos de contato |  |       |         | Decentralização horizontal |  |              | Empresa             |
|-------------------------|--|-------|---------|----------------------------|--|--------------|---------------------|
| Influência              |  | Grupo | Natural | Fort. unidos               |  | Frox. unidos | Ano/artigo          |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | 14 Electronics 1995 |
|                         |  |       | X       |                            |  | X            | Silicon V. 1995     |
| X                       |  | X     |         | X                          |  |              | Cervejaria 1995     |
|                         |  |       |         | X                          |  |              | Estaleiro 1995      |
|                         |  | X     |         | X                          |  |              | Jap Br. 1995        |
|                         |  |       |         |                            |  | X            | Paper 1995          |
|                         |  | X     |         | X                          |  |              | Aéreo 1995          |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Auto 1995           |
| X                       |  |       |         |                            |  |              | Jit England 1995    |
| X                       |  |       |         | X                          |  |              | Jap Wales 1995      |
| X                       |  | X     | X       |                            |  | X            | MIC 1995            |
|                         |  | X     | X       | X                          |  |              | Motorola 1995       |
|                         |  | X     |         | X                          |  | X            | Fiat 1995           |
|                         |  |       | X       |                            |  | X            | UK Electrom 1995    |
|                         |  |       |         | X                          |  |              | Têxtil 1995         |
|                         |  |       |         |                            |  |              |                     |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Alimentos 1996      |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Electron 1996       |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Financeiro. 1996    |
|                         |  |       |         | X                          |  |              | Const. Civil 1996   |
|                         |  | X     |         |                            |  | X            | Pac Bell 1996       |
|                         |  |       | X       | X                          |  |              | Chinese 1996        |
|                         |  |       |         |                            |  | X            | Olivetti 1996       |
|                         |  | X     |         |                            |  | X            | Electric. 1996      |
|                         |  |       |         |                            |  |              |                     |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Merger 1997         |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Banco 1997          |
|                         |  | X     |         | X                          |  | X            | Subst. 1997         |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Auto Jap/ Fr 1997   |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Jif 1997            |
|                         |  |       |         |                            |  |              |                     |
|                         |  |       |         | X                          |  |              | Laticínios 1998     |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Lazer/Saúde 1998    |
|                         |  |       | X       | X                          |  | X            | Film 1998           |
|                         |  | X     |         |                            |  | X            | Sharp/Toshiba 1998  |
|                         |  | X     |         |                            |  |              | Reino Unido 1998    |
|                         |  | X     |         |                            |  | X            | Do it yourself 1998 |
|                         |  |       |         | X                          |  |              | Sharp 1998          |
|                         |  |       | X       |                            |  | X            | Tyco 1998           |
|                         |  | X     |         |                            |  | X            | Siemens 1998        |
|                         |  | X     |         | X                          |  | X            | Telecom 1998        |
|                         |  |       |         |                            |  |              |                     |
| 04                      |  | 24    | 07      | 15                         |  | 15           | Total               |

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 14 - MATRIZ ANÁLISE ESTRUTURA - Processos de regulação - Regulação da tomada de decisão

| Delegação |    |      | Participação    |    |                    | Empresa           |    |       |
|-----------|----|------|-----------------|----|--------------------|-------------------|----|-------|
| Baixa     |    | Alta | Baixa/exclusiva |    | Alta/participativa | Ano/artigo        |    |       |
|           |    |      |                 | X  |                    | 14 Electron 1995  |    |       |
|           |    |      |                 |    | X                  | Silicon 1995      |    |       |
|           | X  |      |                 |    | X                  | Cervejaria 1995   |    |       |
|           |    |      | X               |    |                    | Estaleiro 1995    |    |       |
|           |    |      |                 | X  |                    | Jap. Br 1995      |    |       |
|           |    |      |                 | X  |                    | Br/Fr 1995        |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | Aéreo 1995        |    |       |
|           |    | X    |                 | X  |                    | Auto pl 1995      |    |       |
| X         | X  |      | X               |    |                    | Electron 1995     |    |       |
| X         |    |      | X               |    |                    | Jit England 1995  |    |       |
| X         |    |      | X               |    |                    | Jap/Gales 1995    |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | MIC 1995          |    |       |
|           |    |      |                 |    | X                  | Motorola 1995     |    |       |
| X         |    |      | X               |    | X                  | Electrecité 1995  |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | UK Eletron 1995   |    |       |
| X         |    |      | X               |    |                    | Têxtil 1995       |    |       |
|           |    |      |                 |    |                    |                   |    |       |
|           |    |      |                 |    | X                  | Alimentos 1996    |    |       |
|           |    |      |                 |    | X                  | Electronics 1996  |    |       |
|           |    |      | X               |    |                    | Bancário 1996     |    |       |
|           | X  |      |                 |    | X                  | Const. Civil 1996 |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | Pac Bell 1996     |    |       |
| X         |    |      | X               |    |                    | Chinesa 1996      |    |       |
|           | X  |      | X               |    | X                  | Fiat 1996         |    |       |
|           |    |      |                 |    |                    |                   |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | Merger 1997       |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | Banco 1997        |    |       |
|           | X  |      |                 |    | X                  | Subst. 1997       |    |       |
|           | X  |      |                 | X  |                    | Auto Jap/US 1997  |    |       |
|           |    |      |                 |    |                    |                   |    |       |
|           |    |      | X               |    | X                  | Laticínios 1998   |    |       |
|           |    |      |                 |    | X                  | Saúde/Lazer 1998  |    |       |
|           | X  |      |                 |    | X                  | Film 1998         |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | Sharp/Tosh 1998   |    |       |
|           | X  |      |                 |    | X                  | Reino Unido 1998  |    |       |
| X         |    |      |                 | X  |                    | Sharp 1998        |    |       |
|           |    | X    |                 |    |                    | Tyco 1998         |    |       |
|           |    | X    |                 |    | X                  | Siemens 1998      |    |       |
|           |    |      |                 |    | X                  | Telecom 1998      |    |       |
|           |    |      |                 |    |                    |                   |    |       |
| 07        | 02 | 06   | 10              | 08 | 03                 | 06                | 22 | Total |

Fonte:Dadoscoletados

Tabela 15 - MATRIZ ANÁLISE CULTURA -Formação da identidade

| Comunalidade |   |       | Extensão |   |       | Homogeneidade |   |          | Empresa             |
|--------------|---|-------|----------|---|-------|---------------|---|----------|---------------------|
| Forte        |   | Fraca | Estreita |   | Ampla | Homog.        |   | Heterog. | Ano/artigo          |
| X            |   |       |          |   | X     |               |   | X        | Silicon 1995        |
| X            |   |       |          |   |       |               |   | X        | Cerej. 1995         |
| X            |   |       |          |   |       | X             |   |          | Estaleiro 1995      |
| X            |   |       |          |   |       | X             |   |          | Aereo 1995          |
|              |   | X     |          | X |       | X             |   |          | Auto 1995           |
|              | X |       |          |   |       |               | X |          | Eletron 1995        |
|              |   | X     | X        |   |       |               |   | X        | Jap Engl Jit 1995   |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Jap Wales 1995      |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   | X        | MIC 1995            |
| X            |   |       |          |   |       |               |   | X        | Motorola 1995       |
|              |   |       |          |   |       |               |   | X        | Eletronic 1995      |
| X            |   |       |          | X |       |               |   |          | UK Electron 1995    |
| X            |   |       |          |   |       | X             |   |          | Textil 1995         |
| X            |   |       | X        |   |       |               | X |          | Constr. Civil 1996  |
|              | X |       |          | X |       |               |   | X        | Pac Bell 1996       |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Chinese 1996        |
| X            |   |       |          |   | X     |               |   | X        | Olivetti 1996       |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Fiat 1996           |
| X            |   |       |          |   |       |               |   |          | Merger 1997         |
| X            |   |       |          |   |       |               |   |          | Banco 1997          |
| X            |   |       |          |   | X     | X             |   |          | Subst. 1997         |
| X            |   |       |          |   |       | X             |   |          | Auto Jap/US 1997    |
| X            |   |       | X        |   |       |               |   |          | Jit 1997            |
| X            |   |       |          |   |       |               |   |          | Laticinios 1998     |
| X            |   |       |          |   |       |               |   |          | Saúde/Lazer 1998    |
| X            |   |       |          |   |       |               |   | X        | Film 1998           |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Sharp/Tosh. 1998    |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Reino Unido 1998    |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Do it yourself 1998 |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Sharp 1998          |
| X            |   |       | X        |   |       | X             |   |          | Siemens 1998        |
|              | X |       |          | X |       |               | X |          | Telecom 1998        |

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 24 | 03 | 02 | 12 | 04 | 03 | 15 | 03 | 09 | Total |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|

Fonte: Dados coletados

Tabela 16 - MATRIZ ANÁLISE CULTURA - Liderança

| Estilo   |          |         |        | Abordagem de planejamento |   |         |         | Atitude Gerencial |   |          |         | Empresa             |
|----------|----------|---------|--------|---------------------------|---|---------|---------|-------------------|---|----------|---------|---------------------|
| Instrut. | Consult. | Partic. | Deleg. | Bluepr.                   |   | Mix-sca | Mudthro | Rotineiro         |   | Heuríst. | Improv. | Ano/Art. 1995       |
|          |          | X       | X      |                           |   | X       | X       |                   | X |          |         | Silicon 1995        |
|          |          |         |        |                           |   | X       |         |                   | X |          |         | Cervejaria 1995     |
| X        |          |         |        | X                         |   |         |         | X                 |   |          |         | Estaleiro 1995      |
| X        |          |         |        | X                         |   |         |         |                   | X |          |         | Br/Fr 1995          |
|          |          | X       |        |                           |   | X       |         |                   |   |          |         | Aéreo 1995          |
|          | X        |         |        |                           |   |         |         |                   |   | X        |         | Auto 1995           |
| X        |          |         |        | X                         |   |         |         |                   | X |          |         | Electr. 1995        |
| X        |          |         |        | X                         |   |         |         | X                 |   |          |         | Jit Engl. 1995      |
|          |          |         |        |                           | X |         |         | X                 |   |          |         | Jap Wales 1995      |
|          | X        |         | X      |                           |   |         | X       | X                 |   | X        |         | MIC 1995            |
|          | X        |         |        |                           |   | X       |         |                   | X |          | X       | Motorola 1995       |
| X        |          | X       |        |                           |   | X       |         |                   | X |          |         | Electr. 1995        |
|          |          |         | X      |                           |   |         |         | X                 |   |          |         | UK Eletr. 1995      |
| X        |          |         |        |                           | X |         |         | X                 |   |          |         | Textil 1995         |
|          |          |         |        |                           |   |         |         |                   |   |          |         |                     |
|          |          |         |        |                           |   | X       |         |                   |   |          |         | Alimentos 1996      |
|          |          |         |        |                           | X |         |         |                   |   |          |         | Const. Civil 1996   |
| X        |          | X       |        | X                         |   |         |         |                   |   | X        |         | Pac Bell 1996       |
| X        |          |         |        |                           |   |         |         | X                 | X |          |         | Chinesa             |
|          |          |         |        |                           |   |         |         | X                 |   |          | X       | Olivetti 1996       |
| X        |          |         |        | X                         |   |         |         |                   | X |          |         | Fiat 1996           |
|          |          |         |        |                           |   |         |         |                   |   |          |         |                     |
|          | X        |         |        |                           | X |         |         |                   |   |          |         | Merger 1997         |
|          |          | X       |        | X                         |   |         |         |                   |   |          |         | Banco 1997          |
|          |          |         |        |                           |   |         | X       |                   |   |          |         | Subst. 1997         |
|          |          | X       | X      | X                         |   |         |         |                   |   |          |         | Auto Jap/US 1997    |
| X        |          |         |        |                           |   | X       |         |                   |   |          | X       | Paper 1997          |
|          |          |         |        |                           |   | X       |         |                   |   |          |         | Jit 1997            |
|          |          |         |        |                           |   |         |         |                   |   |          |         |                     |
| X        |          |         |        | X                         |   |         |         |                   |   |          |         | Laticínios 1998     |
| X        |          | X       |        |                           | X |         |         |                   |   |          |         | Saúde/Lazer 1998    |
|          | X        | X       |        |                           |   |         |         | X                 |   |          | X       | Film 1998           |
|          |          | X       | X      |                           |   |         |         | X                 |   |          | X       | Sharp/Tosh. 1998    |
|          |          | X       |        |                           |   |         |         |                   | X |          |         | Reino Unido 1998    |
| X        |          |         |        |                           |   | X       |         |                   |   |          |         | Do it yourself 1998 |
|          |          |         |        |                           |   |         |         |                   |   | X        |         | Sharp 1998          |
|          |          |         | X      |                           |   | X       |         |                   |   |          | X       | Tyco 1998           |
|          |          |         | X      | X                         |   |         |         |                   |   |          |         | Siemens 1998        |
|          |          | X       |        | X                         |   |         |         |                   |   |          |         | Telecom 1998        |

|    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |       |
|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|-------|
| 13 | 04 | 01 | 11 | 07 | 12 | 05 | 08 |  | 08 | 04 | 08 | 04 | 03 | 03 | Total |
|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|-------|

Fonte: Dados coletados

Tabela 17 - MATRIZ ANÁLISE CULTURA - Regras não escritas

| Disc. dominante |  |       | Socialização |  |       | Formal e real |  |          | Tolerância ambig. |    |      | Empresa             |
|-----------------|--|-------|--------------|--|-------|---------------|--|----------|-------------------|----|------|---------------------|
| Forte           |  | Fraca | Forte        |  | Fraca | Inequív.      |  | Equívoca | Baixa             |    | Alta | Ano/artigo          |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Electron 1995       |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  | X        |                   |    | X    | Silicon 1995        |
| X               |  |       | X            |  |       | X             |  |          |                   |    | X    | Cervejaria 1995     |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Estaleiro 1995      |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Jit Brasil 1995     |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Br/Fr 1995          |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Paper 1995          |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Aéreo 1995          |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Auto 1995           |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Electron 1995       |
| X               |  |       | X            |  |       | X             |  |          | X                 |    |      | Jit Engl. 1995      |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Jit Wales 1995      |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    | X    | MIC 1995            |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Motorola 1995       |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Eletricité 1995     |
| X               |  |       |              |  |       | X             |  |          |                   | X  |      | Fiat 1995           |
| X               |  |       |              |  |       |               |  |          |                   |    | X    | UK Electr. 1995     |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Têxtil 1995         |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Alimentos 1996      |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Electron 1996       |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Financ. 1996        |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Const. Civil 1996   |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Pac Bell 1996       |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Chinese 1996        |
|                 |  |       |              |  |       |               |  | X        |                   |    | X    | Olivetti 1996       |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Merger 1997         |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Banco 1997          |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Subst. 1997         |
|                 |  |       | X            |  |       | X             |  |          |                   | X  |      | Auto Jap/ US 1997   |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          | X                 |    |      | Jit 1997            |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Laticínios 1998     |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Saúde/Lazer 1998    |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  | X        |                   |    | X    | Film 1998           |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Sharp/Tosh. 1998    |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Reino Unido 1998    |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Do it yourself 1998 |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Sharp 1998          |
|                 |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    | X    | Tyco 1998           |
| X               |  |       | X            |  |       |               |  |          |                   |    |      | Siemens 1998        |
|                 |  |       |              |  |       |               |  |          |                   | X  |      | Telecom 1998        |
| 20              |  |       | 27           |  |       | 04            |  | 03       | 07                | 09 | 16   | Total               |

Fonte: Dados coletados

Tabela 18 - MATRIZ ANÁLISE CULTURA - Orientação externa

| Foco   |  |        |   | Abertura |          |   | Atitude planej. |        |  |  |         |  |        | Empresa |        |                     |
|--------|--|--------|---|----------|----------|---|-----------------|--------|--|--|---------|--|--------|---------|--------|---------------------|
| Ct.pz. |  | Md.pz. |   | Lg. pz.  | Estreita |   | Aberto          | Homog. |  |  | Inativo |  | Proat. |         | Inter. | Ano/art.            |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Electron 1995       |
|        |  | X      |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Silicon 1995        |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Cervejaria 1995     |
|        |  | X      |   |          |          | X |                 |        |  |  |         |  | X      |         |        | Estaleiro 1995      |
|        |  |        |   |          | X        |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Jit Brasil 1995     |
|        |  |        | X |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         | X      | Aéreo 1995          |
|        |  | X      |   |          | X        |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Auto 1995           |
| X      |  |        |   |          | X        |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Jit Engl. 1995      |
|        |  |        |   |          | X        |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Jit Wales 1995      |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | MIC 1995            |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Motorola 1995       |
| X      |  |        |   | X        |          | X | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Electricité 1995    |
|        |  | X      |   |          |          | X | X               |        |  |  |         |  | X      |         |        | Fiat 1995           |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | UK Electr. 1995     |
|        |  |        |   |          |          |   |                 |        |  |  |         |  | X      |         |        | Textil              |
|        |  |        |   |          |          |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        |                     |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Alimentos 1996      |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Electron 1996       |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  | X      |         |        | Financeiro 1996     |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Const. Civil 1996   |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Pac Bell 1996       |
|        |  |        |   | X        | X        |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Chinese 1996        |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  | X      |         |        | Olivetti 1996       |
|        |  |        |   |          |          |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        |                     |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         | X      | Merger 1997         |
|        |  |        |   |          | X        |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Banco 1997          |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Subst. 1997         |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Auto Jap/ US 1997   |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  | X       |  |        |         |        | Paper 1997          |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  | X       |  |        |         |        | Jit 1997            |
|        |  |        |   |          |          |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        |                     |
|        |  | X      |   | X        |          |   | X               |        |  |  | X       |  | X      |         |        | Laticínios 1998     |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         | X      | Saúde/ Lazer 1998   |
| X      |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  | X       |  |        |         |        | Film 1998           |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Sharp/Tosh. 1998    |
|        |  |        |   |          |          | X |                 |        |  |  |         |  |        |         |        | Reino Unido 1998    |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  | X       |  |        |         |        | Do it yourself 1998 |
| X      |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Sharp 1998          |
|        |  |        |   |          |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         |        | Tyco 1998           |
| X      |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  |         |  |        |         | X      | Siemens 1998        |
|        |  |        |   | X        |          |   | X               |        |  |  | X       |  |        |         | X      | Telecom 1998        |
|        |  |        |   |          |          |   |                 |        |  |  |         |  |        |         |        |                     |
| 05     |  | 05     | 1 | 12       | 06       | 7 | 26              |        |  |  | 06      |  | 06     | 2       | 03     | Total               |

Fonte: Dados coletados